

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas

Luís Pedro Zambon

ALINHAMENTO OPERACIONAL: UM MOSAICO DE INTERESSES,
CONHECIMENTO, AÇÕES E RESULTADO

Tese de Doutorado

Florianópolis
2006

Luís Pedro Zambon

ALINHAMENTO OPERACIONAL: UM MOSAICO DE INTERESSES,
CONHECIMENTO, AÇÕES E RESULTADO

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador:
Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis

2006

Luís Pedro Zambon

ALINHAMENTO OPERACIONAL: UM MOSAICO DE INTERESSES,
CONHECIMENTO, AÇÕES E RESULTADO

Esta tese foi julgada e aprovada para obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de setembro de 2006.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-graduação
em Engenharia de Produção

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Denis Alcides Rezende, Dr.
PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Osmar Ponchirolli, Dr.
UNIFAE – Centro Universitário Franciscano do Paraná

Prof^a. Nancy Malschitzky, Dr^a.
UNIFAE – Centro Universitário Franciscano do Paraná

Prof^a. Marilda Lilli Corbellini, Dr^a.
PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

À Deus por todos os momentos.

À Lorete minha esposa, com amor, pela compreensão e incentivo sempre
Ao meu filho Lucas pelo apoio em momentos decisivos
A minha filha Laura pelo incentivo e por dividir seu momento.

Ao meu Pai, um exemplo a seguir, pela visão de futuro, e
à minha Mãe, a educadora (*in memoriam*).

À minha irmã Beatriz pelo incentivo, e
À minha sobrinha Natália pela colaboração.

À Mel por estar sempre ao meu lado.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.

À Associação Franciscana Bom Jesus.

Ao Centro Universitário UNIFAE.

Ao Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho
pelo incentivo, suporte e orientações motivadoras.

Ao Prof. Judas Tadeu Grassi Mendes pela oportunidade.

Aos Professores

Denis Alcides Rezende

Marilda Lilli Corbellini

Nancy Malschitzky

Osmar Ponchirolli

por terem aceitado fazerem parte da banca.

Ao Prof. Cláudio Shimoyama pelo incentivo.

Aos colegas

André Zimmer Merlin

Angelino Rinaldo Bandeira de Macedo

Devair Gongora

Francisco Lopes da Silva

Gilmar Ferreira da Silva

João Silva dos Santos

José Luiz Rossi

José Zancanella

Lehi Davet Alves

Marta Hissako Sassa

Mauro Luiz Fanha

Solange Dias

Pelo apoio nos momentos necessários.

Aos colegas e amigos do GT Call Center Abradee um agradecimento muito especial.

Adriane Baum Kruse

Albhetson Medeiros de A Doutas

Alexandre Jorge Gomes da Cruz

Ângela Maria Lorenzon

Angelino Rinaldo Bandeira de Macedo

Antônio Carlos Faria de Paiva

Carlos Antônio Leal

Carlos Eduardo Marchetti Vecina

Catia Lopes de Oliveira

Cláudio Coeto

Cristiane Botarro

Cristiane Penna

Dalila Marques Borges

Dreyfus Vasconcelos

Diogo B. M. Schmidt

Elizabeth A. T. Adelino

Erich Chaves Bento

Fábio Ubaldo Teles

Iara Regina de Azevedo

Jaqueline Santos Joaquim Marques

João Carvalho Damas

José Ademir M dos Anjos

José Gabino Matias dos Santos

José Geraldo da Silva

Jose Pinho de Melo

Juliana Aguiar

Julio Ragone

Liane Maria Scherer

Luiz Armando Crestana

Luiz Henrique Almeida Rezende

Luzanira Moraes de Souza

Marcelo Azevedo Duarte

Marcelo Villa Rios

Marco Antônio Pereira dos Santos

Marcos Lyra

Marcos P. Guimarães

Maria Magnólia da Silva

Marilane de Souza M. Silva

Marta Valéria Nicoli

Mauro Marinho Campos

Milton Biral Filho

Paulo Roberto Cichelero

Paulo Sérgio de Souza

Rafael Luis de Ávila

Raquel Queiroz Litaiff

Renato P. F. de Aguiar

Roberto Rivelino Benedetti

Rogério Wanderley Siqueira

Ronaldo Borges Franco

Rosana Barbosa

Rosana Garcia Rego Militão

Rosilene Ávila Gomes

Samira Martins

Sidnei Dimas Bortolotti

Silvete Correa de Moraes

Sônia Freire de Aguiar Batista

Tânia Aparecida de Oliveira

Tereza de Fátima Gusmão Amorim

RESUMO

ZAMBON, Luís Pedro. **Alinhamento operacional**: um mosaico de interesses, ações, conhecimento e resultado. 2006. 293 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O alinhamento operacional nas organizações é uma alternativa de gestão para assegurar maior performance aos processos. O presente trabalho é um estudo de caso em uma concessionária de distribuição de energia elétrica brasileira, utilizando como contexto o call center e os seus processos sustentadores, sobre os quais foi estudado o alinhamento operacional. Tem por objetivo propor um modelo de verificação de alinhamento operacional com base no alinhamento integrado de resultado, conhecimento, ações e interesses para fomentar o alinhamento operacional de processos. Na abordagem teórica preocupou-se em reunir aspectos associados ao alinhamento estratégico (vertical) e operacional (horizontal) sob diversas nuances, para convergir em um modelo que possibilite experimentar, avaliar e concluir sobre a aplicação prática desse tipo de alinhamento. A pesquisa consistiu na observação assistemática em 25 reuniões durante 5 anos, em um grupo, em média, de 20 gestores de call center de outras empresas do setor elétrico onde foi estruturado o conhecimento e experiência para fundamentar a variável base e os fatores de influência na performance do call center. Em uma concessionária brasileira foi realizado experimento envolvendo três áreas sustentadoras do call center pelo período de um ano, caracterizando o grupo do experimento e outras duas áreas como grupo de controle. O modelo submetido ao experimento consistiu na formação de equipe com atribuições tais que naturalmente apliquem os conceitos de equipes autogerenciadas e das quatro variáveis propostas: resultado, conhecimento, ações e interesse. O resultado do experimento foi verificado pela evolução da variável observada, na performance do call center e pela percepção dos agentes, confirmando os conceitos aplicados e o resultado do experimento. Seguiu-se a pesquisa modelo envolvendo os grupos do experimento e de controle para observar e concluir sobre o alinhamento operacional. Para viabilizar tal pesquisa foi utilizado um ambiente de processos críticos, cujas equipes possuam: a) competências para desenvolver suas atividades; b) bom nível de desempenho anterior ao experimento; c) subordinações distintas; d) exigência de alinhamento estratégico; e) envolvimento em atividades operacionais intensivas; f) exigência de elevado conhecimento e envolvimento multidisciplinar; g) a fundamental necessidade de entendimento entre as partes. Como resultado prático visa demonstrar, que processos cujas equipes estejam alinhadas pelas quatro variáveis são mais produtivas e seus resultados são aceitos de forma coletiva. As conclusões foram positivas, o resultado obtido no experimento pôde ser comprovado por meta e reconhecido pelo cliente final dos processos como eficazes. Permitiu de forma complementar concluir sobre aspectos associados ao tipo de atividade das equipes envolvidas, assim como que o fomento do alinhamento operacional evidenciou a contribuição para o alinhamento estratégico constatado pelo modelo de verificação experimentado.

Palavras-chave:

alinhamento operacional . call center . setor elétrico . conhecimento . informação.

ABSTRACT

ZAMBON, Luís Pedro. **Alinhamento Operacional**: a mosaic of interest, actions, knowledge and results. 2006. 293 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Operational alignment in organizations is a management alternative to guarantee a better performance to the process. The present thesis is a case study in a Brazilian Electrical Power supplier, using as a resource the call center and its supporting functions in order to carry out a study of the operational alignment. The objective is to propose a model to verify the operational alignment based on the integrated alignment of results, knowledge, actions and interests in order to promote the operational alignment of processes. The theoretical approach to this paper was to collect aspects associated with vertical strategic alignment and horizontal operational alignment under distinct nuances in order to converge to a model that allows to experiment with, test and conclude the practical applications of this kind of alignment. The research consisted of random observation for five years in twenty-five meetings in a group averaging 20 call center managers from other companies of the electrical sector, in which the knowledge and experience to establish a variable basis and influence factors on the call center's performance were structured. An experiment involving three supporting areas of the call center was conducted for one year in a Brazilian power supplier, characterizing the group doing the experiment and two other areas as the control group. The model tested consisted of training a group with attributions that naturally apply the concepts of self-managed teams and also the four variables suggested: result, knowledge, actions and interests. The result of the experiment was verified by the evolution of the variable observed, the performance of the call center and the perception of the agents, confirming the concepts applied and the result of the experiment. The model research including the groups doing the experiment and the control group was carried on in order to observe and assess the operational alignment. An environment of critical processes was used so as to make this research viable, in which the groups: a) are competent to develop their activities; b) had a good development level before the experiment; c) show distinctive subordination; d) meet the requirements of strategic alignment; e) are involved in intensive operational activities; f) meet the requirements of advanced knowledge and multidisciplinary involvement; and g) have the vital necessity of understanding among the parties. The conclusions were positive; the goals in the experiment were achieved and recognized as effective by the final client of the involved processes. It was also possible to conclude that the aspects associated with the type of activity of the groups involved in this research, as the stimulus for the operational alignment, made the contribution evident to the strategic alignment certified by the verification model that was tested.

Keywords: operational alignment. call center. electric sector . knowledge. information.

SUMÁRIO

RESUMO	17
ABSTRACT	18
LISTA DE FIGURAS	23
LISTA DE TABELAS	25
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	26
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 O Tema	21
1.2 Situação Problema	21
1.3 Objetivos	26
1.3.1 Objetivo Geral	27
1.3.2 Objetivos Específicos	27
1.4 Relevância e Ineditismo	27
1.5 Estrutura da Tese	32
2 REVISÃO DE LITERATURA	34
2.1 Compreensão da realidade estudada: <i>call center</i>	34
2.1.1 A tecnologia para o <i>call center</i>	35
2.1.2 O dimensionamento do <i>call center</i>	36
2.1.3 Os agentes no <i>call center</i>	37
2.2 Compreensão da realidade estudada: a concessionária	41
2.2.1 O contrato de concessão	41
2.2.2 Estrutura organizacional das concessionárias	42
2.2.2.1 Gestão de Clientes	43
2.2.2.2 Gestão de Serviços	46
2.2.2.3 Gestão Comercial da Distribuição	47
2.2.2.4 Tecnologia da Informação e Comunicação	48
2.2.2.5 Mercado de Energia	48
2.2.2.6 Regulatório Interno	48
2.2.2.7 Regulatório Externo	48
2.2.2.8 Reclamações	50
2.2.2.9 STAFF da Concessionária	50
2.2.3 Dinâmica das áreas internas às concessionárias	51

2.3 Delimitação do problema inicial.....	52
2.3.1 Pessoas.....	54
2.3.2 Procedimentos	55
2.3.3 Tecnologia.....	56
2.3.4 Cliente	57
2.3.5 <i>Call center</i>	57
2.3.6 Relação operacional direta automatizada	58
2.3.7 Relação operacional dependência total	59
2.3.8 Relação indireta dependência operacional.....	59
2.4 Alinhamento operacional: resultado e ações	60
2.4.1 Resultado: alinhamento estratégico e operacional.....	61
2.4.1.1 Ciclo de alinhamento vertical no planejamento da estratégia.....	63
2.4.1.2 Realinhamento para preencher lacunas de desempenho	68
2.4.2 Ações: alinhamento interfuncional e a performance operacional	70
2.4.2.1 Monitoramento das interfaces para eliminar barreiras horizontais	70
2.4.2.2 Cadeia de relacionamento horizontal entre processos.....	72
2.4.2.3 Alinhamento da estratégia e TI.....	73
2.4.2.4 Alinhamento estratégico não garante o alinhamento operacional	75
2.4.3 Considerações alinhamento de resultado e ações.....	80
2.5 Alinhamento operacional: conhecimento e interesses.....	81
2.5.1 Conhecimento e vontade.....	82
2.5.2 Mapa do conhecimento	92
2.5.3 Conhecimento como procedimentos comerciais e de atendimento	102
2.5.4 Conhecimento e fluxo de ações para a performance dos processos	103
2.5.5 Conhecimento como sistema comercial e de atendimento	111
2.5.6 Interesse como engajamento de pessoas.....	118
2.5.7 Considerações acerca do alinhamento de conhecimento e interesses.....	124
3 METODOLOGIA	126
3.1. Classificação da Pesquisa.....	126
3.2 Justificativa do Procedimento Metodológico Adotado.....	128
3.2.1 Experiências Vivenciadas.....	129
3.2.2 Vivência em Sistema de informação comercial	129
3.2.3 Vivência em Call center.....	130
3.2.4 Vivência em Procedimentos Comerciais	130

3.2.5 Compreensão da Posição de Pesquisador	130
3.3 O Método para a Pesquisa	131
3.3.1 A Construção do Método	131
3.3.2 O Método Proposto, uma Junção de Métodos	135
3.4 Justificativas para o Método da Pesquisa	137
3.5 Critérios de pesquisa	137
3.6 Questões éticas da pesquisa	138
4 RESULTADOS	140
4.1 Execução do Roteiro de Pesquisa	140
4.2 Variável de Pesquisa	140
4.2.1 Fator de influência no TMA – Tempo Médio de Atendimento	153
4.2.2 Volume de ligações recebidas	155
4.2.3 Procedimentos comerciais	157
4.2.4 Sistema comercial	158
4.2.5 Procedimentos técnicos	158
4.2.6 Sistemas técnicos	158
4.2.7 Dimensionamento	159
4.3 Experimento	166
4.3.1 Objetivo a ser comprovado com o experimento	168
4.3.2 Plano Metodológico do Experimento	168
4.3.2.1 Conceitos	168
4.3.2.2 Termos	170
4.3.2.3 Fundamentação do Experimento	172
4.3.3 Objetivos a serem Executados durante o Experimento	174
4.3.4 Protocolo do Experimento	174
4.3.5 Introdução das providências de alinhamento	175
4.3.6 Verificação do Experimento	178
4.3.7 Documentação do experimento	180
4.4 Análise das conclusões decorrentes	180
4.5 Pesquisa I – avaliação da percepção do experimento	181
4.5.1 Cálculo da amostra	187
4.5.2 Resultado da pesquisa I	188
4.5.3 Respostas obtidas	189
4.5.4 Conclusões sobre o atendimento aos objetivos da pesquisa I	191

4.6 Pesquisa II – verificação de alinhamento operacional.....	192
4.6.1 Objetivos da pesquisa II	198
4.6.2 Protocolo da pesquisa II	198
4.6.3 Classificação das respostas	201
4.6.4 Amostra	216
4.6.5 Tabulação.....	216
4.7 Cumprimento dos objetivos	222
4.7.1 Do objetivo geral	222
4.7.2 Objetivos Específicos	223
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	225
5.1 Conclusões dos Aspectos Metodológicos	226
5.1.1 Limitações	227
5.1.2 Conclusões sobre o problema e o alcance da hipótese	231
5.1.3 Conclusões sobre a revisão de literatura	233
5.2 Conclusões sobre a pesquisa realizada.....	237
5.2.1 Conclusões sobre o experimento	237
5.2.2 Conclusões sobre a pesquisa I	239
5.2.3 Conclusões sobre a pesquisa II	239
5.3 Conclusões e Contribuições	240
5.3.1 Conclusões da tese	241
5.3.2 Contribuições para a academia.....	243
5.3.3 Contribuições para as empresas.....	243
5.4 Sugestões para Trabalhos Futuros	245
REFERÊNCIAS.....	248
ANEXO A – RESOLUÇÃO ANEEL 057/2004	262
APÊNDICE A – DOCUMENTAÇÃO DO EXPERIMENTO	Erro! Indicador não definido.
APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO AGENTE – PESQUISA I	Erro! Indicador não definido.
APÊNDICE C – MODELO DE QUESTIONÁRIO EXPERIMENTO GE e GC –	
PESQUISA II.....	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura organizacional genérica de uma concessionária distribuidora de energia elétrica	43
Figura 2 – Volume médio de atendimentos por canal de relacionamento com o cliente	44
Figura 3 – Distribuição das ligações recebidas de clientes por tipo	45
Figura 4 – Ciclo de serviço no call center (call center cycle of services)	46
Figura 5 – Destaque das setas em vermelho para a localização do foco da área de estudo	53
Figura 6 – Dinâmica dos processos internos da concessionária distribuidora de energia elétrica	53
Figura 7 – Destaque das áreas CC, PC e SIC - o foco da área de estudo	54
Figura 8 – Contexto de dependência do call center	58
Figura 9 – O foco do estudo – delimitação da pergunta inicial – área pontilhada	59
Figura 11 – Um modelo simplificado de organização, mostrando a pirâmide gerencial desde a alta gerência até os funcionários que não são gerentes de stair e reynolds	65
Figura 12 – Processos de gestão da estratégia de Kaplan e Norton	67
Figura 13 – Melhores práticas de gestão subjacentes ao alinhamento de Kaplan e Norton	68
Figura 14 – Lacunas de alinhamento estratégico de Cordeiro	69
Figura 15 – Os três níveis de desempenho de Rummler e Brache	71
Figura 16 – O papel da qualidade no gerenciamento	72
Figura 17 – Modelo de alinhamento do PETI ao PEE	78
Figura 18 – Resultados totalmente adequados	79
Figura 19 – Conhecimento associado às áreas afetadas pelo estudo	84
Figura 20 – Relação de dependência seqüencial entre as áreas do estudo e o conhecimento	86
Figura 21 – A percepção da localização da lei moral e a garantia de seu cumprimento	87
Figura 22 – Barreiras ao conhecimento	92
Figura 23 – Classificação dos tipos de conhecimento segundo Nonaka	96

Figura 24 – Padrões básicos de criação de conhecimento segundo Nonaka	96
Figura 25 – Espiral do conhecimento	97
Figura 26 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	98
Figura 27 – Mapa do conhecimento: classificado conforme os conceitos da espiral do conhecimento de Nonaka	99
Figura 28 – Conjunto de etapas da estrutura de um projeto BPM.....	108
Figura 29 – Ciclo de vida do gerenciamento dos processos de negócio.....	109
Figura 30 – Elementos de um sistema	115
Figura 31 – Terceira geração da gestão do conhecimento	121
Figura 32 – As sete etapas do procedimento de investigação em ciências sociais	132
Figura 33 – Planejamento da pesquisa	133
Figura 34 – Adaptação do método hipotético-dedutivo	134
Figura 35 – Diagramação da pesquisa.....	135
Figura 36 – Esquema dos aspectos metodológicos norteadores da pesquisa.....	136
Figura 37 – Correlação entre os procedimentos metodológicos adotados e a estrutura da tese	136
Figura 38 – Elementos de influência na percepção da satisfação do cliente	146
Figura 39 – Fatores e causas de influência nos índices de desempenho	153
Figura 40 – Relação de dependência entre os índices e a variável de pesquisa.....	164
Figura 41 – Desdobramento da variável dependente TMA	166
Figura 42 – Plano clássico do experimento e suas variações	168
Figura 43 – Comparativo entre os resultados do experimento	179
Figura 44 – Cálculo da amostra da pesquisa I	188
Figura 45 – Modelo esquemático proposto do modelo de avaliação de alinhamento operacional	194
Figura 46 – Modelo esquemático proposto do modelo de avaliação de alinhamento operacional	194
Figura 47 – As quatro variáveis de alinhamento operacional que viabilizam o alinhamento horizontal e vertical com a estratégia empresarial.	242

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Intensidade de procura dos clientes	19
Tabela 2 – Indicadores de desempenho usuais, corriqueiros em call center	142
Tabela 3 – Indicadores definidos e exigidos pela ANEEL	143
Tabela 4 – Histórico de ligações ano 2005 da concessionária pesquisada	150
Tabela 5 – Fatores de influência nos indicadores de desempenho do call center das CDEE.....	161
Tabela 6 – Protocolo do experimento.....	175
Tabela 7 – Providências de alinhamento para o experimento.....	176
Tabela 8 – Profissionais envolvidos no experimento – GE e GC.	177
Tabela 9 – Percepções nas equipes do GE durante o experimento	180
Tabela 10 – Protocolo da pesquisa I – agentes	184
Tabela 11 – Protocolo pesquisa II.....	201
Tabela 12 – Amostra pesquisa II.....	216
Tabela 13 – Resultado pesquisa II	218
Tabela 14 – Resumo dos procedimentos de pesquisa.....	221

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AG	- Agentes de Teleatendimento
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
CDEE	- Concessionária Distribuidora de Energia Elétrica
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i>
CIO	- <i>Chief Information Officer</i>
FE	- Funções Empresariais
GC	- Grupo de Controle
GCC	- Gestor de Call Center
GE	- Grupo do Experimento
GPC	- Gestor de Procedimentos Comerciais
GSC	- Gestor de Sistema Comercial
GTP	- Gestor de Tecnologia e Procedimento do Atendimento
HA	- Alinhamento Horizontal de Ações
HC	- Alinhamento Horizontal de Conhecimento
HI	- Alinhamento Horizontal de Interesses
HR	- Alinhamento Horizontal de Resultado
II	- Interface Inteligente
PA	- Procedimento de Atendimento
PC	- Procedimento Comercial
PE	- Planejamento Estratégico
PEE	- Planejamento Estratégico Empresarial
PEN	- Planejamento Estratégico do Negócio
PETI	- Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação
QI	- Questões Informativas
SA	- Sistema de Atendimento
SC	- Sistema Comercial
SI	- Sistemas de Informação
SII	- Sistemas de Informação Integrados
TA	- Tecnologia do Atendimento
TI	- Tecnologia da Informação
TMA	- Tempo Médio de Atendimento
UNE	- Unidade de Negócio Empresarial
VA	- Alinhamento Vertical de Ações
VC	- Alinhamento Vertical de Conhecimento
VI	- Alinhamento Vertical de Interesses
VR	- Alinhamento Vertical de Resultado

1 INTRODUÇÃO

O alinhamento operacional nas organizações é um objetivo de gestão para assegurar maior performance aos processos.

Alinhar processos organizacionais requer fazer coincidir vários aspectos para que a colaboração entre eles exista. O resultado de uma empresa é a soma dos trabalhos individuais das pessoas, das equipes, dos processos que reúnem as equipes e por fim do conjunto dos processos que em seu encadeamento promovem o resultado final objetivo da empresa.

São várias as frentes que abordam esse tema e no todo há convergência em torno da busca da competitividade, a preocupação com a dinâmica interna em torno dos clientes internos, a satisfação dos clientes externos pela eficácia de resposta e com um objetivo maior que é o melhor resultado à organização e acionistas.

A abordagem dada ao presente trabalho foi reunir aspectos associados ao alinhamento estratégico (vertical) e operacional (horizontal) nas diversas abordagens para convergir em um modelo que possibilite experimentar, avaliar e concluir sobre a aplicação prática desse tipo de alinhamento.

O estudo utilizou a realidade das Concessionárias Distribuidoras de Energia Elétrica (CDEE) no Brasil e, especificamente, envolvendo os processos sustentadores do principal canal de relacionamento com o cliente, o *call center*.

Essa escolha foi realizada pela dinâmica dos processos exigida para que os objetivos fossem atingidos e da estrutura de processos sustentadores que se fazem necessários para suportar a intensidade das exigências, seja dos clientes, da própria empresa ou do poder concedente¹.

As concessionárias distribuidoras de energia elétrica têm por objetivo fazer chegar energia elétrica aos consumidores finais, sejam eles residências, comércio, hospitais, indústrias, enfim, todos os que consomem energia elétrica.

Tal objetivo impõe a essas empresas tratar com elevada quantidade de clientes, uma vez que praticamente toda a população, empresas e instituições do

¹ Poder concedente: Assim denominado, corresponde a União que faz a concessão para a Empresa operar como concessionária de distribuição de energia elétrica. A União utiliza-se da ANEEL para formalizar a concessão e realizar suas atribuições sobre o setor elétrico brasileiro (ANEEL, 1999).

País são seus clientes. O porte dessas empresas é medido pela quantidade de clientes para quem fornecem o serviço.

A energia elétrica é fundamental para o País em todos os setores da economia e a sua falta sempre afeta muitas pessoas, as quais para retornarem a normalidade “ligam” para sua concessionária para informar essa “emergência”. A falta de energia elétrica é tratada pelas pessoas e internamente às concessionárias como uma emergência, pois está associada a acidente (sinais de trânsito), pânico (elevadores), perda no negócio (indústria e comércio), riscos de vida (hospitais) perdas financeiras pelo não faturamento e pela recuperação da rede (a própria concessionária), todos perdem. A falta de energia é um evento não controlado, é provocado pelo mau tempo, carro batendo em poste, etc.

O call center das concessionárias distribuidoras de energia elétrica é o canal de relacionamento mais requisitado pelos clientes. Atende cerca de 80% a 90% dos clientes que procuram contato com ela. A intensidade de ligações recebidas correspondente de 14% a 40% (Tabela 1) da quantidade de clientes, todo mês.

Na Tabela 1 está uma amostra real com dados de 15 concessionárias brasileiras, onde demonstra que em média 22% da quantidade de clientes que liga para a empresa solicitando serviços, reclamando de falta de energia ou solicitando informações, todo mês.

Tabela 1 – Intensidade de procura dos clientes

CDEE	QTDE DE CLIENTES	QTDE MÉDIA DE LIGAÇÕES MENSAS	LIGAÇÕES PELA QTDE DE CLIENTES	MÉDIA DE LIGAÇÕES PELA QTDE DE CLIENTES
1	2.200.000	869.944	40%	
2	1.325.467	247.000	19%	
3	1.850.000	552.397	30%	
4	2.362.334	330.786	14%	
5	5.880.608	1.181.201	20%	
6	3.667.562	613.562	17%	
7	3.175.309	706.411	22%	
8	1.800.000	414.280	23%	22%
9	5.100.000	697.539	14%	
10	3.500.000	650.000	19%	
11	1.000.020	270.000	27%	
12	657.909	95.000	14%	
13	692.981	147.057	21%	
14	1.060.000	186.714	18%	
15	298.000	107.000	36%	

Fonte: Planilha de Indicadores Média Anual de 2004 do GT Call center ABRADDEE². (O nome das concessionárias foi omitido por tratar-se de um documento interno, para uso do grupo, para o fim deste trabalho o nome é irrelevante).

Para que a empresa processe todo esse trabalho gerado a partir das solicitações dos clientes, há a necessidade de uma estrutura organizada que atenda a demanda tanto no próprio *call center* quanto nas áreas da linha de frente que executam os serviços no local solicitado pelo cliente, como nas áreas que fazem o trabalho burocrático associado e definem os procedimentos a serem seguidos e sistemas de informação a serem utilizados.

Esse contexto dinâmico foi utilizado como realidade para a realização do estudo. O modelo submetido ao experimento consistiu na formação de equipe com atribuições tais que naturalmente apliquem os conceitos associados às quatro variáveis propostas: resultado, conhecimento, ações e interesses, estendendo e utilizando na relação com as demais equipes que fazem parte da sustentação de processos do *call center*.

No experimento foi eleita uma variável do *call center*, passível de medição, importante no contexto do trabalho e que dependente do conjunto de processos que dão a sustentação ao *call center*. Com isso foi possível estabelecer uma cadeia de valor onde em um extremo está o cliente com suas exigências, do outro os

² ABRADDEE. Grupo de trabalho call center da Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica. Ata de Reunião 28 e 29 de Março de 2006. Florianópolis: ABRADDEE, 2006.

processos internos da CDEE e na interface o agente do call center, exposto e dependente, com necessidade específicas para ter a produtividade necessária.

A fundamentação no contexto da realidade do estudo foi provido pela participação do autor da presente pesquisa no Grupo de Trabalho Call center da ABRADÉE³, nos últimos 5 anos, além do seu envolvimento com o assunto em uma CDEE. A riqueza da troca de experiências e compartilhamento de conhecimento entre gestores de call center das diversas CDEE viabilizou o estudo pela observação e vivência dessa realidade.

As CDEE de capital público ou privado, nacional ou multinacional, possuem características e estruturas similares, mesmo as diferenças regionais e culturais não são significativas o suficiente para torná-las tão diferentes entre si.

A motivação para a presente pesquisa nasceu da observação da similaridade das dificuldades encontradas no call center das empresas e pela explicação genérica das causas desses problemas, situações estas que tendem a levar à acomodação e à aceitação de situações que conduzem ao mau resultado.

Quando a ANEEL publicou a Resolução Nº 57 (ANEEL, 2004; Anexo A) a qual passou a exigir das concessionárias um desempenho com metas rigorosas (bem acima das metas praticadas e exigências crescentes, difíceis de serem atingidas), as quais, após estudo do grupo, deixou claro não se tratar apenas de ampliar a infra-estrutura tecnológica, investir em novas tecnologias ou treinar os agentes.

A motivação surgiu exatamente neste ponto, se por um lado há similaridade nas dificuldades e metas no call center das empresas, há, no outro extremo, uma percepção simplista sobre as soluções, principalmente em relação ao entendimento da própria empresa do significado e extensão dos reflexos que o call center demonstra e que são oriundos do próprio nível de eficiência da empresa.

Em um primeiro momento isso pode ser explicado pelos poucos anos de existência desse canal de relacionamento nas concessionárias. O que também

³ GT Call center ABRADÉE: Grupo de Trabalho com foco na discussão dos assuntos relativos ao call center das CDEE. Trata-se de um fórum para avaliar necessidades comuns, troca de experiências e busca de soluções conjuntas. É um grupo com representantes de todas as CDEE associadas a ABRADÉE, com reuniões trimestrais registradas em ata que juntamente a todo o material utilizado é divulgado a todas as CDEE. A divulgação dos dados no presente trabalho foi autorizada em reunião do grupo e registrada em ata com o cuidado de não identificar as empresas envolvidas.

explica a falta de referências históricas, situação esta para o qual o presente trabalho procurará contribuir.

A percepção das implicações dessas exigências, as quais são visíveis nos indicadores acompanhados pela infra-estrutura tecnológica disponível no *call center* das empresas e sentida pelo cliente refletido em seu nível de satisfação, estendeu-se para além dos limites do call center.

1.1 O Tema

A escolha do tema e assunto para a realização da pesquisa é particular ao autor e dependente de vários outros fatores, dentre os quais o interesse e motivação para o assunto, gosto pessoal, preparo técnico, qualificação e aptidão para o discernimento e aprofundamento, persistência e tempo disponível para abordar a amplitude definida pela problemática, importância e utilidade do tema, existência de fontes bibliográficas, campo de observação e um laboratório para recriar a situação problema (JUNG, 2004; LAKATOS; MARCONI, 2001; RUDIO, 1986; SANTOS, 1999).

O título do tema é “o alinhamento operacional como sustentador da performance do call center nas concessionárias distribuidoras de energia elétrica”. O tema resume o contexto a ser pesquisado e faz a conexão com o problema demonstrado na preocupação com a performance, que exprime todo o conjunto de variáveis e dificuldades inerentes ao call center na busca da boa performance. Como decorrência resultou na proposição expressa no título do trabalho: “alinhamento operacional: um mosaico de interesses, conhecimento, ações e resultado” como a expressão final do trabalho realizado.

1.2 Situação Problema

Até o final da década de 80 as concessionárias distribuidoras de energia elétrica tinham nas suas agências o principal e, muitas vezes, o único canal de relacionamento com seus clientes.

Algumas delas passaram a divulgar o número de telefone de suas agências aos clientes, posteriormente surgiu o número 196 padronizado pela ANATEL⁴ como de utilidade pública para o serviço de energia elétrica. Inicialmente o seu uso restringiu-se às grandes cidades. Na sequência surgiu o número 120 para atender as ligações referentes às solicitações de serviço do tipo comercial, também nos grandes centros.

Os números 120 e 196 tinham um tratamento de ligação local, o que dificultava a disseminação para cidades menores, até por dificuldades das próprias operadoras de telefonia.

Com a popularização dos telefones, do serviço 0800 e os grandes investimentos realizados pelas operadoras de telefonia, iniciada nos anos 90, esse canal tornou-se o mais procurado pelos clientes, isso exigiu das concessionárias o tratamento de grandes volumes de ligações.

As concessionárias, cada uma no seu tempo e no seu ritmo, iniciaram a adoção do serviço 0800, o qual permitia a disseminação do número até os locais mais distantes. Foi quando o atendimento via telefone, possível para pequeno volume de ligações, precisou evoluir para o conceito de *call center*.

As concessionárias iniciaram a discussão das implicações da adoção do call center em reuniões promovidas pela ABRADÉE, no Grupo de Trabalho Call center criado em meados de 1998. Os gestores de call center das concessionárias passaram a reunir-se regularmente para discutir suas dificuldades e melhores práticas.

Em abril de 2004 a ANEEL⁵ publicou a Resolução Nº 57 introduzindo indicadores com metas rigorosas para esse tipo de serviço, especificamente nos artigos 10 e 11 (ANEEL, 2004). O não cumprimento das metas pressupõe incorrer em multas aplicáveis conforme as exigências da Resolução Nº 57 (ANEEL, 2004) e as penalidades previstas na Resolução No.318 (ANEEL, 1998).

Esse fato exigiu providências imediatas, algumas concessionárias que ainda não possuíam call center foram obrigadas a criá-los. As demais ampliaram e atualizaram sua infra-estrutura tecnológica e sistemas de informação, revisaram

⁴ ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações. Agência Reguladora do Setor de Telecomunicações.

⁵ ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. Agência Reguladora do Setor Elétrico.

suas escalas de trabalho, contrataram pessoal, prestadores de serviço, enfim, adotaram as providências consideradas necessárias para enfrentar o desafio e assegurar o cumprimento das metas.

O ambiente operacional construído para atender essas exigências necessita de um acompanhamento constante, e, apesar disso, ainda percebe-se as queixas dos gestores de call center em relação às dificuldades em manter as metas sob controle.

O problema surge quando da constatação de que apesar dos investimentos realizados ainda persistem dificuldades, o rigor das exigências torna o ambiente, mesmo monitorado, suscetível a quedas de performance com impacto nas metas. Além disso, percebe-se a necessidade de contínua expansão do *call center* para atender a crescente demanda de ligações, seja devido ao crescimento vegetativo da quantidade de clientes ou por outros motivos a estudar.

A problemática para o presente trabalho está associada ao contexto dessa realidade. Mesmo antes da publicação da Resolução Normativa Nº 57 (ANEEL, 2004) essas dificuldades e problemas já eram constatados.

O *call center* dessas empresas tornou-se, pelos motivos citados, o canal de relacionamento de maior procura pelos clientes. Seja pela facilidade da telefonia fixa e principalmente da móvel e até por ter um nível de atendimento adequado que o cliente considera suficiente para suprir suas necessidades no relacionamento com a concessionária.

A importância desse canal de relacionamento é a grande visibilidade proporcionada ao cliente sobre os serviços prestados pela empresa. A partir desse relacionamento o cliente constrói sua percepção de satisfação com o atendimento, desde a recepção da ligação até a conclusão do serviço em campo e os reflexos em nível de faturamento.

As concessionárias são avaliadas anualmente pela ANEEL e ABRADDE em pesquisas oficiais que são amplamente divulgadas e premiam as melhores classificadas em vários quesitos.

O resultado da pesquisa de satisfação da ANEEL tem outras implicações além do destaque pela premiação, é a imputação de penalidade se ficar abaixo de um desempenho esperado. Nesse caso há reflexos na avaliação tarifária realizada pela ANEEL com conseqüências marcantes pela perda de faturamento.

O call center possui acompanhamento e penalidades adicionais, conforme já comentado, na Resolução Normativa Nº 57 (ANEEL, 2004).

Todo esse contexto motivou o estudo e sobre ele foi construída a problemática a ser considerada como norteadora ao longo de todo o trabalho.

A primeira pergunta que deu origem a motivação para o estudo pode ser expressada como: “quais são os fatores que causam dificuldade ao bom desempenho operacional nos processos sustentadores do call center em uma organização?”

Esse primeiro momento expõe a ansiedade da dificuldade originada pelos problemas relatados acima, os quais por serem prematuros e levemente aprofundados não permitem obter a clareza do raciocínio necessária. No entanto serviu como um ponto inicial para, apartir de uma reflexão inicial e de alguma leitura permitiu amadurecer e observar um pouco mais o contexto e propor a pergunta inicial definitiva.

A problemática pode ser sintetizada pela pergunta inicial ou pergunta de partida (GIL, 1991; GOLDENBERG, 2004; QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998; RUDIO, 1986): **“A falta de alinhamento operacional entre os processos sustentadores do call center em uma organização é o fator que dificulta seu bom desempenho operacional?”** [grifo meu]. É importante salientar que para o estudo de caso em questão a organização trata-se de uma CDEE brasileira, onde o trabalho foi realizado.

Ao formular essa pergunta inicial logo surgem várias possíveis respostas, naturalmente percebidas nas empresas do setor:

- a) os fatores são os conhecidos por todas as concessionárias, mau tempo, ações contra a inadimplência, dúvidas dos clientes e serviços comerciais, devido a elevada quantidade de clientes envolvidos;
- b) é pela característica dos serviços emergenciais, que são similares inclusive com empresas de outros países e continentes;
- c) é porque todos os *call centers* são similares: elevado *turnover*, baixos salários, metas apertadas e resultados medidos e acompanhados com rigor.

Essas respostas, talvez até óbvias, não satisfazem, são parciais e uma vez formuladas em uma concessionária que se identifica com os mesmos problemas, tende à acomodação.

Conclusões precipitadas podem ser produzidas e levar as empresas à não conseguir manter o nível de exigência dos clientes e poder concedente. A Resolução Normativa Nº 57 (ANEEL, 2004) introduziu um elemento novo, de questionamento e busca de respostas, pois sem estas a concessionária deverá ampliar seu call center de forma indefinida para absorver a demanda de ligações e atender as exigências legais.

Sendo assim, outras respostas um pouco mais cuidadosas podem ser formuladas:

- a) alinhar os processos sustentadores da operação do call center;
- b) prover sistema de informação adequado;
- c) prover procedimentos adequados;
- d) prover infra-estrutura adequada;
- e) criar um ambiente inteligente e com autonomia alinhado num resultado comum, com domínio do conhecimento, com ações alinhadas e interesses comuns.

É importante salientar que esse trabalho não tem por objetivo buscar respostas para atender ao aspecto legal recente, o interesse pelo assunto surgiu antes dele, a resolução apenas introduziu um elemento novo, de maior urgência e que ratifica ainda mais a importância do assunto.

Essa problemática foi levantada exatamente para proporcionar o aprofundamento da análise e discussão desta questão, com o objetivo de rever os conceitos tidos como paradigmas e propor uma nova visão.

Ao formular a pergunta inicial a preocupação é criar as condições para o nascimento do contexto de estudo que possa ser claro, objetivo, relevante, que precise de resposta, e por ela ocorrerá a orientação da base para a pesquisa e a Tese em si. A formulação da pergunta inicial tem por finalidade exprimir a primeira intenção, por ela o trabalho tem seu início e sobre ela o rumo da pesquisa segue seu caminho (GIL, 1991; GOLDENBERG, 2004; OLIVEIRA, 1998; QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998; RUDIO, 1986).

A pergunta inicial não é algo pronto e acabado, mas sobre ela iniciará o processo investigativo e, portanto ela nada mais é do que o ponto de partida, a porta para o início do trabalho que deve ter em si a clareza da motivação e da busca que se pretende realizar. Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um

caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceita como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Uma vez formulada a pergunta inicial, ela foi avaliada conforme as qualidades sugeridas por Quivy; Campenhoudt (1998). Em relação à clareza deve ser precisa, concisa e unívoca; quanto à exeqüibilidade, deve ser realista; e em relação à pertinência uma pergunta verdadeira deve exprimir o estudo sobre o que existe, basear-se na mudança e no funcionamento do objeto estudado com a finalidade de ter uma intenção de compreensão dos fenômenos estudados.

A pergunta inicial é clara por ser precisa no seu foco, concisa por ser direta e unívoca por buscar generalizar o estudo de forma idêntica para as várias concessionárias do País. Ela é exeqüível por ser realista, estar trabalhando em um assunto real, palpitante e de grande importância às concessionárias e ao próprio setor elétrico, além da facilidade de acesso ao ambiente por parte do autor às empresas do setor, não demandará custos para tal. E, por fim, é pertinente por tratar-se de um objeto real, que existe e por estudar o comportamento desse objeto pela compreensão do meio que lhe afeta.

A formulação do objetivo geral e dos específicos é uma decorrência natural da pergunta inicial. Pelo objetivo geral será determinado o exato alvo a ser buscado e pelos objetivos específicos o caminho a ser percorrido para atingi-lo. O objetivo geral dará uma visão global e abrangente do tema, é a espinha dorsal da pesquisa, criando o próprio significado da Tese. Quanto aos objetivos específicos, são mais concretos, é o instrumento para se chegar ao objetivo geral (LAKATOS; MARCONI, 2001; SANTOS, 1999).

1.3 Objetivos

Pelo objetivo geral é definida, delimitada e expressada a finalidade principal da pesquisa e o que pretende o autor como resultado intelectual final. O objetivo geral define a espinha dorsal da pesquisa, será a síntese do que se pretende alcançar. Complementado pelos objetivos específicos que são desdobrados a partir dele, os quais serão atingidos durante a execução da pesquisa e devem ser suficientes para cobrir toda a intenção do objetivo geral (JUNG, 2004; SANTOS, 1999; SILVA; MENEZES, 2005).

1.3.1 Objetivo Geral

Propor e aplicar um modelo de verificação de alinhamento operacional com base no alinhamento integrado de resultado, conhecimento, ações e interesses para fomentar a performance dos processos operacionais de uma organização.

Salientando que a organização em questão é uma CDEE brasileira, onde o estudo foi realizado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) compreender e generalizar a realidade do ambiente do experimento com as áreas de conhecimento associado aos processos envolvidos;
- b) compor a variável resultado associando-a aos indicadores estratégicos e aos processos operacionais sustentadores;
- c) compor as variáveis: conhecimento, ações e interesses utilizando a base teórica existente;
- d) Compor e aplicar o modelo de verificação de alinhamento operacional.

Com este objetivo geral e objetivos específicos pretende-se estabelecer todo o conjunto de intenções para levar a presente Tese ao seu término com sucesso.

1.4 Relevância e Ineditismo

O estudo se justifica e é relevante considerando a sua real e particular aplicação. O estudo está baseado em um experimento realizado em uma situação real.

É inédito em sua aplicação, pela conexão dos assuntos abordados, pela promoção de uma nova percepção sobre a continuidade do alinhamento operacional pela proposição de um modelo de avaliação de alinhamento operacional horizontal como elemento de contribuição ao alinhamento estratégico vertical baseado em quatro variáveis: alinhamento de resultado, alinhamento de conhecimento, alinhamento de ações e alinhamento de interesse.

O contexto da pesquisa envolve assuntos que, individualmente, tem recebido a atenção da academia e em boa parte uma maior atenção por entidades externas à academia, que são os trabalhos de empresas que produzem e fornecem tecnologia, empresas de consultoria e revistas que publicam artigos de especialistas de mercado, mas estranhos à academia, portanto, um assunto que denota certa carência de resultado.

É inédito porque define que o alinhamento operacional está associado ao alinhamento horizontal e vertical pelas quatro variáveis: alinhamento de resultado, alinhamento de conhecimento, alinhamento de ações e alinhamento de interesse, as quais precisam estar sendo atendidas em conjunto para produzir o resultado, variáveis atendidas individualmente em detrimento de outras não estabelece o alinhamento horizontal, isso ficou claro com o resultado do experimento e das pesquisas I e II.

Fundamentando conforme segue destacando-se como originais as quatro variáveis: resultado (no singular por definir que deve existir ao menos um único resultado comum, além tantos outros específicos), conhecimento, ações e interesses.

- a) o alinhamento de resultado está fundamentado nos conceitos e estudos de Cordeiro (2005); Kaplan; Norton (1997); Kaplan; Norton (2006); Rummler; Brache (1992); Tachizawa; Cruz Junior; Rocha (2001), pelos quais definem a importância do adequado acompanhamento dos resultados para fundamentar o seu bom desempenho, as ações colaborativas entre os processos que conduzem a um resultado alinhado com a estratégia empresarial e passível de acompanhamento por indicadores de desempenho que irá, em última instância, medir o desempenho contra uma meta pré-estabelecida.
- b) o alinhamento de ações está fundamentado nos conceitos e estudos de Biazzo (2000); Crowston; Short (1998); Davenport (1994); Hammer; Champy (1994); Harmon; Wolf (2006); Havey (2005); Havey (2006); Hlupic (2001); Imai (1986); Imai (1996); Khan (2006); Kotter (1999); Lind (2001); Lind (2003), Lind; Goldkuhl (2005); Longo (2005); Mansar; Reijers; Ounnar (2005); Miers (2006); Muehlen; Ho (2005); Neiger; Churilov (2005); Netjes; Vanderfeesten; Reijers (2005); Rosen (2006); Smith; Fingar (2003); Turban; King (2004); Wyner; Lee (2005); Zairi; Sinclair

(1995) pelos quais definem a importância do adequado desenho dos processos para fundamentar o seu bom desempenho, as ações colaborativas horizontais entre os processos que conduzem a um resultado alinhado com a estratégia empresarial.

- c) o alinhamento de conhecimento está fundamentado nos conceitos e estudos de Argyris (2001); Davenport; Prusak (1999); Garvin (2001); Levin (1999); Papavassiliou; Mentzas; Abecker (2002); Nonaka (2001); Nonaka; Takeushi (1997); Ponchirolli (2005), Ponchirolli; Fialho (2005); Probst; Raub; Romhardt (2002); Senge (1998); Sveiby (2001) pelos quais estabelece-se a importância do domínio do conhecimento entre as equipes o que leva a autonomia recíproca e colaborativa. A troca de experiência e a complementaridade do conhecimento entre especialistas possibilitam o crescimento das partes, principalmente quando o resultado é registrado em procedimentos escritos ou no código de sistemas de informação. O conhecimento mútuo entre as equipes possibilita o entendimento das necessidades recíprocas e o porquê da exigência da colaboração e o quanto isso conduz a resultados melhores para todas as equipes envolvidas.
- d) o alinhamento de interesse que associa a vontade está fundamentado nos conceitos e estudos de Fanelli (2000); Kant (2004a); Kant (2004b); Ponchirolli (2005); Ponchirolli; Fialho (2005); Rezende (2002); Rezende (2004), Probst; Raub; Rombhardt (2002); Senge (1998) pelos quais estabelece-se a ligação entre as demais variáveis: vontade e interesse em buscar um resultado comum, vontade e interesse em executar ações comuns de forma colaborativa e vontade e interesse em compartilhar o conhecimento e informações para o bem comum.

Somente o conjunto das quatro variáveis consolida-se como uma proposta justificada e fundamentada no presente trabalho e comprovada pelo experimento e da pesquisa I e II. Comprovando que a existência de um objetivo comum traduzido por um resultado comum a ser perseguido pelas pessoas nos processos envolvidos no alinhamento horizontal estabelecem o espírito de busca comum “todos conectados a um mesmo objetivo: o resultado, a meta”; a existência do domínio do conhecimento entre os membros das diversas equipes permite que haja a complementação e o compartilhamento do conhecimento mútuo o que leva à

realização das atividades com segurança, correção e qualidade; a existência de ações alinhadas permite a colaboração no fluxo das atividades, onde há a responsabilidade das partes envolvidas em facilitar, agilizar e viabilizar a realização das ações no devido tempo e qualidade; a existência do interesse das pessoas para estabelecer a vontade individual e estimular a vontade do coletivo em trocar informações, conhecimento e experiências para contribuir para que o resultado seja atingido, para que o conhecimento seja compartilhado e as ações sejam executadas com responsabilidade e para o todo.

É inédito pelo cenário utilizado para o estudo, utilizando o conhecimento e experiência compartilhada entre gestores de call center de várias empresas o que possibilitou aprofundar um estudo inédito nessa área e em concessionárias de distribuição de energia elétrica. A relevância do presente estudo para estas empresas é o nível de importância que os problemas discutidos tem para a produtividade, custos, investimentos, satisfação das pessoas e imagem junto ao cliente.

É inédito, pois concebeu, desenvolveu e aplicou um modelo de alinhamento operacional fundamentado pelo estado da arte da bibliografia e nas quatro variáveis: resultado, conhecimento, ações e interesse.

É inédito por ter proporcionado a continuidade de trabalhos realizados por outros pesquisadores, em separado e não dependentes entre si: Brodbeck (2001); Rezende (2002a); Ponchirolli (2005) e Cordeiro (2005):

- a) Brodbeck estudou as implicações do alinhamento da tecnologia da informação e as necessidades de negócio, colocando os SIIs como as ferramentas de TI mais utilizadas como promotores de alinhamento em nível interno e operacional. Adotando a definição de que o “elemento de alinhamento integração funcional” é promovido pelos SIIs. No entanto, coloca a adoção de SII de mercado como o promotor do alinhamento de processos e funções empresariais devido à necessidade de redesenho dos processos de negócio para ajustarem-se ao SII de mercado. Essa abordagem em seu estudo limitou o aprofundamento da integração e do alinhamento operacional, no entanto fica ressaltada a importância dos SIIs como promotores do alinhamento de integração funcional.
- b) Rezende em sua pesquisa avaliou o alinhamento entre as estratégias de negócio (PEN) e as estratégias de TI (PETI) e utilizou os SIs como um

dos construtos de avaliação do alinhamento. O resultado da pesquisa demonstrou que o menor nível de alinhamento encontrado está nos SIs, comprovado em todas as empresas envolvidas em sua pesquisa. Isso demonstra a importância dos SIs para o alinhamento e o coloca como um dos pontos de grande importância e de maior dificuldade para alinhar (REZENDE, 2002a).

- c) Ponchirolli enfatizou o capital humano como o ponto central para a criação de novas idéias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alavancando o conhecimento. No entanto, justifica, que implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis para se chegar aos processos de criação e aprendizado individual e organizacional. Para tal essas práticas gerenciais devem incluir em sua preocupação, o estímulo e o incentivo ao uso e o compartilhamento do conhecimento. Analisou os resultados da pesquisa sobre equipes autogerenciáveis. Sugere práticas para evitar o impacto negativo no trato gerencial para não causar maiores barreiras (PONCHIROLLI, 2005).
- d) Cordeiro (2005) em sua pesquisa definiu um modelo de alinhamento estratégico onde identifica as lacunas de desempenho comparando o desempenho requerido contra o desempenho atual a fim de identificar as deficiências e qualificá-las por um método de pontuação. Isso resulta em um diagnóstico de alinhamento entre os processos críticos, recursos-chave e fatores competitivos demonstrando os pontos fortes e frágeis da integração entre processos e seu desempenho. Com isso a organização pode definir ações para o realinhamento (Cordeiro, 2005). O estudo de Cordeiro (2005) mede o alinhamento dos processos operacionais e a estratégia, assim como a necessidade do contexto externo com desempenho interno em atender essas necessidades, considerando uma abordagem de macro-processo, estabelecendo as lacunas entre eles. No contexto das lacunas classificou os sistemas de informação como elementos participantes para a ocorrência dessas lacunas de alinhamento entre processos operacionais.

No presente trabalho é estudado o alinhamento operacional com o objetivo de buscar um melhor desempenho interno a partir de uma abordagem operacional e afinamento entre processos, avaliando não questões estratégicas, considerando

estas já estabelecidas pela prática consolidada do PEN e metas, mas sim o alinhamento entre atividades executadas pelas áreas envolvidas na pesquisa. Para tal utiliza a abordagem inédita:

- a) da conexão e importância dos SIs (BRODBECK, 2001) para o alinhamento da integração funcional;
- b) da constatação da falta de alinhamento entre SIs e a necessidade da organização (REZENDE, 2002a);
- c) da importância do estímulo e o incentivo ao uso e o compartilhamento do conhecimento entre equipes (PONCHIROLLI, 2005);
- d) os SIs como um dos elementos fomentadores da lacuna de alinhamento entre processos (CORDEIRO, 2005).

Tomando por base essas quatro abordagens, a proposta original e inédita está em realizar experimento que promova o alinhamento entre quatro equipes operacionais interdependentes, envolvendo atividades distintas, manutenção de sistema de informação, uso intensivo de sistema de informação, conhecimento e especialidades distintas entre as equipes. Experimento este onde as equipes não tomam conhecimento de que se trata de um estudo, exatamente para produzir um resultado coerente e consistente com a realidade. Os resultados podem ser medidos e verificados, assim como confrontados com um grupo de controle com atividade similar não idêntica.

1.5 Estrutura da Tese

O estudo está organizado em forma de capítulo, cada um deles aborda um aspecto com completeza para o bom entendimento.

- a) o capítulo 1 introduz o tema abordando o contexto das concessionárias de energia elétrica e nelas localizando o foco do estudo. Após a ambientação é definida e demonstrada a evolução da pergunta inicial, definido o objetivo geral e os objetivos específicos, a hipóteses básica e as secundárias. Por fim são detalhados a justificativa e relevância, o ineditismo e as limitações do estudo.
- b) o capítulo 2 apresenta o estado da arte da revisão da literatura, detalhando o ambiente da situação problema e associando os

desdobramentos do assunto com a evolução do aprofundamento bibliográfico.

- c) o capítulo 3 relata a metodologia adotada, explicita como foi construído o método de trabalho, onde se baseia e demonstra detalhadamente sua aplicação.
- d) o capítulo 4 descreve a análise de dados e as conclusões decorrentes.
- e) e finalmente o capítulo 5 apresenta as conclusões e recomendações para todas as áreas afetadas no trabalho investigativo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A abordagem do embasamento teórico está focada e diretamente associada ao contexto da pesquisa.

No primeiro momento é realizada uma exposição sobre a realidade em estudo, baseada em experiências vivenciadas e convivência com gestores de *call center*, associando ao estado da arte da teoria.

Partindo dessa realidade é feito o aprofundamento teórico, passando pelos vários autores e obras, de forma a construir o embasamento necessário na sequência necessária: resultado, conhecimento, ações e interesse. Cada um tratado em um tópico específico e sempre correlacionando a realidade em estudo com o estado da arte da teoria.

2.1 Compreensão da realidade estudada: *call center*

As informações coletadas neste capítulo foram obtidas a partir da observação assistemática e individual praticada pelo autor nas experiências vivenciadas: atividades profissionais, participação das reuniões de gestores de *call center* (GT Call center ABRADÉE) e em visita a empresas.

Para que o estudo possa transcorrer de forma adequada faz-se necessário compreender o ambiente, o contexto onde o *call center* está inserido no setor elétrico e com isso abrir o espaço necessário para as atividades da presente pesquisa.

O assunto *call center* tem sido explorado no Brasil e fora dele, considerando as questões envolvendo três elementos: tecnologia, pessoas e dimensionamento.

O estudo da performance dos processos operacionais de uma organização realizado no envolvimento dos processos sustentadores do *call center* de uma CDEE, corresponde aprofundar os fatores de influência ou causas do desempenho dos mesmos que leva a elevar a performance identificado por meio de um indicador que represente um resultado adequado. Medindo o desempenho final do processo operacional e ao mesmo tempo as atividades desenvolvidas nos processos sustentadores, os quais devem ter a correspondente performance para influenciar positivamente no resultado operacional do *call center*.

2.1.1 A tecnologia para o *call center*

A tecnologia tem sido explorada em trabalhos apresentados principalmente por fornecedores ou produtores de equipamentos, infra-estrutura e sistemas para *call center*, no entanto são trabalhos com um cunho mais comercial que acadêmico.

As atividades desenvolvidas no *call center* estão fortemente baseadas em tecnologia: centrais telefônicas (PABX), distribuidor automático de chamadas (ACD), servidores, URA (unidade de resposta audível), microcomputadores, telefones, CTI (*computer-telephony integration*), CLID (*calling line identification*), sistemas de *front-end* adequados para prover técnicas de CRM (*customer relationship management*), *skills-based routing systems* (sistema de roteamento de ligações por perfil de agente), dentre outras (FERGUSON, 1999; GANS; KOOLE; MANDELBAUM, 2002; MANCINI, 2001; McPHAIL, 2002; STONE; WOODCOCK; MACHTUNGER, 2001; SWIFT, 2001; WELLINGTON, 1998).

A infra-estrutura tecnológica tem características estáveis, ou seja, uma vez especificada a necessidade, dimensionada de forma correta, adquirida, contratada e implantada conforme o especificado, a infra-estrutura irá funcionar normalmente, exceto em momentos de necessidade de manutenção preventiva e contingências, onde ações emergenciais a qualquer hora do dia ou da noite precisam ser postas em prática. O crescimento vegetativo da demanda de ligações precisa ser acompanhado para que a evolução da infra-estrutura ocorra dentro de um planejamento de médio e longo prazo.

Dessa área o que impacta de forma completamente diferente do restante é o “Sistema de Atendimento” (front-end ou interface inteligente com características próprias para facilitar a performance do agente e atender a filosofia de CRM) o qual é utilizado pelos agentes e nele realizam todas suas atividades, dele são totalmente dependentes, toda a qualidade do serviço, correção, performance e objetividade do atendimento dependem dele (FERGUSON, 1999; GANS; KOOLE; MANDELBAUM, 2002; MANCINI, 2001; McPHAIL, 2002; STONE; WOODCOCK; MACHTUNGER, 2001; SWIFT, 2001; WELLINGTON, 1998). Portanto dessa área o sistema de informações será destacado para fazer parte do estudo pelo nível de impacto e as demais competências ficarão fora do estudo.

As empresas vivem um dilema entre manter seu próprio *call center* ou terceiriza-lo, nesse caso sob as diversas formas, toda a operação (físico, pessoas,

tecnologia, etc.), apenas as pessoas, apenas a parte tecnológica. A questão é que em todas elas existem as vantagens e desvantagens, onde inclui custos e qualidade do serviço (REN; ZHOU, 2005) em qualquer delas o atendimento às exigências da Resolução ANEEL (2004) é inevitável. Associado a esse dilema está à gestão do processo de atendimento ao cliente pelo call center, deve ser focado em resultado para dar conta do volume de ligações e atender aos indicadores ou um centro de competências para tratar adequadamente o cliente e os indicadores são uma consequência natural (HUANG et al., 2005), de qualquer forma o relacionamento com o cliente pelos agentes torna-se um elemento importante para a satisfação do cliente (STONE; WOODCOCK; MACHTUNGER, 2001; SWIFT, 2001; WELLINGTON, 1998).

2.1.2 O dimensionamento do *call center*

O dimensionamento de *call center* é uma atividade que ganhou destaque pelos resultados que apresentou na prática: compreender e aplicar práticas adequadas para otimizar o ambiente tecnológico, linhas telefônicas e agentes necessários minimizando custos (GULATI; MALCOLM, 2001; RATHMELL; STURROCK, 2002; SADOWSKI; BAPAT; DRAKE, 1998; RATHMELL; STURROCK, 2002; ROCKWELL, 2001; ROCKWELL, 2002).

O dimensionamento inadequado seja dos canais para recepção de ligações, da escala de trabalho ou da quantidade inadequada de agentes implicará na elevação dos custos e mesmo na performance do call center qualquer destes fatores ou todos juntos contribui para o resultado indesejado: a insatisfação do cliente.

Para obter a maior otimização e com isso o máximo desempenho da infraestrutura e pessoal, são utilizados métodos matemáticos, simuladores e sistemas para dimensionar o call center. Dentre as metodologias, fórmulas, métricas, indicadores e tecnologias, utiliza os modelos matemáticos para identificar a melhor situação, a que resulta no melhor desempenho, com maior nível de serviço e no menor custo possível. Para tal, são incluídos nesses modelos matemáticos, até os intervalos, os quais são definidos e devem ser respeitados para que as metas sejam atingidas (GULATI; MALCOLM, 2001; KOOLE, 2005).

Estudos demonstram a dificuldade em manter o controle da fila de espera no *call center* e seu comportamento exponencial (BROWN, 2002). Essa atividade exige um acompanhamento diário, coletando dados e realizando previsões para dimensionar a expectativa de ligações a fim de prever o alinhamento da infraestrutura, escalas de trabalho e agentes para atender as metas. O correto dimensionamento evita surpresas indesejáveis (má performance, queda da produtividade, etc.) e custos adicionais incompatíveis ao desempenho esperado (ANTON, 1999; BATTA; BERMAN; WANG, 2004; BROWN, 2002; KELTON; SADOWSKI; SADOWSKI, 1998; ROCKWELL, 2001; ROCKWELL, 2002).

2.1.3 Os agentes no *call center*

A atividade dos agentes no *call center* é intensa e desgastante. O grande desafio é extrair dessas pessoas a produtividade necessária para bem atender o cliente e garantir as metas considerando que a remuneração nesse cargo é relativamente baixa, a atividade estressante e com poucas perspectivas de evolução profissional.

O perfil profissional exigido no *call center* é limitado para as tarefas a realizar e como consequência há facilidade em contratar e demitir colaboradores (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000).

A atividade é estressante devido ao conjunto de controles, supervisão, relação intensa com o cliente, controle do tempo e o próprio ambiente de trabalho (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; CALL CENTRES, 2000; KOOLE, 2005; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK, DESMARAIS, 2001).

O trabalho em *call center* tem implicações na saúde e segurança dos trabalhadores, fadiga, stress emocional, fadiga muscular (dedos, mãos, braços, costas e pescoço) devido ao longo período de tempo em uma mesma posição (HANNIF; LAMM, 2005).

Os empregados possuem um pequeno tempo para os intervalos para café, descanso, conversa e geralmente buscam ajustar os intervalos aos momentos onde não há clientes na fila de espera para serem atendidos (CALL CENTRES, 2000; KOOLE, 2005) o que demonstra um direcionamento para realizar os intervalos quando for possível e não quando necessitarem ou desejarem. São utilizadas várias

medidas e métricas de performance fornecida pela tecnologia de telefonia, tais como tempo médio de atendimento (TMA), taxa de abandono, nível de serviço, taxa de ocupação das posições de atendimento, atendimentos por hora, etc. (MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; WELLINGTON, 1998;) para acompanhar, medir e buscar o resultado desejado pela organização.

O trabalho no call center é muito controlado, aliás, é uma das poucas atividades na empresa onde absolutamente tudo o que o agente realiza é conhecido e controlado. O trabalho em call center difere do trabalho normal de outras áreas da empresa (HANNIF; LAMM, 2005). Toda a conversa é gravada, todo o serviço é medido, acompanhado, atuado via feedback ao agente, esse alto controle sobre a atividade é um dos motivos do trabalho ser considerado estressante e do outro lado o cliente insatisfeito ou mal humorado que transforma a tarefa em algo penoso e de difícil adaptação para as pessoas.

Na introdução de seu trabalho bibliográfico sobre call center, Mandelbaum exprime com precisão esse ambiente de trabalho. Os agentes, que sentam em cubículos, se organizam fisicamente comprimidos no call center. Em quantidade variam de alguns poucos até muitas centenas de agentes, eles atendem aos clientes pelo telefone com a face voltada para a tela do computador, capturam os dados, realizam o atendimento e digitam os dados obtidos do cliente (MANDELBAUM, 2004).

O trabalho no call center tem sido um elemento de uso intensivo de mão de obra no mundo todo. E por ser uma atividade desenvolvida sem uma exigência maior de qualificação tem sido responsável por alguns abusos relatados em vários países. Na conferência “Organizing Call Centres” (Toronto) foi apresentado trabalho com o título “Manitoba’s Call Centres Explosion: A Preliminary Overview”. O trabalho apresenta a preocupação na exploração de pessoas pelas empresas de call center naquela cidade e por outro lado a importância que essa atividade representa para a economia local. A exploração é manifestada relativamente aos baixos salários, empregadores e políticas governamentais amigáveis, treinamento e formação em call center com recursos públicos e aprovação da comunidade. A preocupação está na proteção às pessoas mais vulneráveis: pessoas jovens, mulheres, trabalhadores Aborígenes, deficientes físicos, imigrantes e pessoas de cor. Diz o trabalho que os empregadores utilizam essas vulnerabilidades para explorá-los (GUARD, 2003).

Essa preocupação não é restrito ao Canadá, outros países também apresentam uma situação não adequada para o trabalho em call center, denominando-o como um trabalho precário não padrão, normalmente rotulado como um trabalho temporário, e complexo pelas medições multidimensionais a que está exposto quem trabalho nessa atividade (HANNIF; LAMM, 2005; HINGST, 2006; DEAN; RAINNIE, 2004; SPRIGG; JACKSON, 2006).

O recrutamento de agentes tem recebido uma atenção especial para obter bons profissionais e treiná-los bem antes do início efetivo do trabalho para preparar o agente para que possa atuar com desenvoltura em sua nova atividade e também identificar o mais cedo possível se o futuro agente tem perfil para atuar nesse tipo de trabalho.

Cinco características que denotam qualidades para a melhor performance do agente foram relacionadas como possíveis de identificação e medição durante o recrutamento: “*agreeableness*”, “*conscientiousness*”, “*emotional stability*”, “*extraversion*” e “*openness to experience*”. Se bem recrutado é possível que o agente permaneça mais tempo e com isso reduz incômodos a ele e reduz custos para a empresa. Para dar maior garantias essas variáveis foram correlacionadas com oito tipos de treinamento: “*attendance/punctuality*”, “*class participation*”, “*voice skills*”, “*coding*”, “*probing and clarifying*”, “*persuading*”, “*personality*” e “*advanced strategies*”, para melhor preparar os agentes para a atividade. O estudo confirmou resultados anteriores de outros autores: as variáveis de personalidade “*conscientiousness*”, “*agreeableness*” e “*emotional stability*” prevêm a performance no trabalho do candidato. E as demais variáveis exceto “*agreeableness*” prevêm a performance que pode ser trabalhada com treinamento. O resultado proporciona suporte para a validação da personalidade na seleção de candidatos a trabalhar em call center (SKYRME et al., 2005).

A relevância deste assunto é para observar o nível de aprofundamento das discussões em torno da preparação dos agentes para atuarem no call center. Se por um lado isso demonstra a preocupação em conseguir pessoas com perfil mais adequado ao tipo de atividade e com isso reduzir o *turnover* (McPHAIL, 2002) e absenteísmo, que é positivo para a empresa pode-se concluir sobre o fator positivo para o agente onde ele será mais bem orientado para estar em condições de executar tal atividade o que pode reduzir decepções futuras e outros problemas decorrentes.

Há a necessidade do equilíbrio na relação do empregado e as exigências ou expectativas do cliente, a tarefa não é simples, mas demanda ações internas de gerenciamento e supervisão que sempre contém um elemento de estresse associado (ROSENTHAL, 2002; MARR; NEELY, 2004).

As perspectivas em relação ao futuro do call center se relacionam à visão de permitir que os clientes tenham acesso à informação “a qualquer tempo”, “de qualquer lugar”, de “qualquer forma” e “gratuito” (ANTON, 1999; ANTON, 2001).

Com o avanço dos celulares, o call center se transforma cada vez mais num centro de facilidades para os clientes e que de certa forma atende ao previsto por Anton; Bapat; Hall (1999) e Anton (2001). Fica claro que o call center tem ainda uma vida útil considerável pela frente e, portanto não será um processo prestes a ser eliminado pela falta de resolução de seus problemas.

Deve existir uma forma mais adequada no tratamento das pessoas em call center e que estes sejam vistos não como uma fonte de custos elevados e crescentes, mas como uma parte importante da empresa, aquela que trata do bem mais valioso da empresa, o cliente.

A relação entre agentes, monitores, supervisores e gestores do call center constituem um desafio complexo pela peculiaridade do trabalho. Em ambientes de trabalhos convencionais de escritório há um nível de pressão específico, de dificuldade de relacionamento e de estímulo ao trabalho colaborativo. No caso do call center há uma dinâmica diferente na condução do trabalho isso requer um ambiente e uma relação diferenciada entre agentes, monitores, supervisores e gestores.

Nas CDEE as condições de trabalho e salário em seus *call centers* não são preocupantes ao nível exposto (McPHAIL, 2002; HANNIF; LAMM, 2005; HINGST, 2006; DEAN; RAINNIE, 2004; SPRIGG; JACKSON, 2006), há incentivos, respeito às pessoas e a legislação trabalhista, preocupação com o bem estar, ações de motivação, saúde, ginástica laboral, etc. A dificuldade reside na peculiaridade da atividade do agente do call center e nas características inerentes ao tipo de serviço nas CDEE.

2.2 Compreensão da realidade estudada: a concessionária

2.2.1 O contrato de concessão

A energia elétrica chega aos pontos de consumo através das CDEE. Essas empresas são habilitadas a operar a partir da Concessão recebida do Poder Concedente Brasileiro. As Leis nº.8.987 e nº.9.074 regulamentaram o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, prevista pelo Art. 175 da Constituição Federal, e estabeleceram normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos (PIRES, 2000).

Ao assinar o Contrato de Concessão a empresa passa a ser chamada de Concessionária⁶ e durante a vigência deve cumprir um conjunto de regras definidas pelas Resoluções, Normas e Leis vigentes no País.

O período da concessão é definido no próprio contrato o prazo da concessão poderá ser prorrogado pelo período de 20 (vinte) anos (ANEEL, 1999). Para a renovação ocorrer à concessionária, deverá cumprir as exigências e metas impostas pela ANEEL.

O acompanhamento da operação da concessionária é realizado pela ANEEL por inspeções periódicas a qualquer tempo e de pesquisas de satisfação junto aos clientes, que avalia, recomenda e pune se necessário.

A ANEEL utiliza-se de uma metodologia própria para acompanhar o desempenho das concessionárias chamada Empresa Referência⁷. Para tal a ANEEL define um modelo de referência para cada CDEE, contendo os indicadores que devem ser cumpridos, a margem de lucro, a planilha de custos e a sugestão de como deve ser sua estrutura. Essa empresa referência possui metas, as quais serão perseguidas. Uma vez atingidas poderão beneficiar-se com correções de tarifa mais adequadas, enquanto que as empresas que não atingirem poderão ver suas tarifas

⁶ CONCESSIONÁRIAS: É a empresa que recebeu a concessão, assinou contrato de concessão junto ao Poder Concedente, no caso representando pela ANEEL, conforme citado em ANEEL, 1999, p. 1.

⁷ EMPRESA REFERÊNCIA: A ANEEL utiliza-se de um modelo, ao qual chamou de empresa referência, através da qual baseia-se para realizar inspeções, acompanhar desempenho, custos e definir o valor da tarifa que deverá ser praticada pela concessionária. A ANEEL criou os critérios básicos do que chama de empresa referência e desdobra esse modelo para cada uma das concessionárias, baseada em variáveis específicas tais como porte, quantidade de clientes, área geográfica, localização geográfica, etc. Essa prática está definida no contrato de concessão.

sofrerem redução ou perder correções. Isso busca privilegiar o bom desempenho e a boa gestão com um propósito básico de não ver a tarifa ser aviltada devido à má administração da empresa.

O Desempenho da Concessionária é também acompanhado através de Pesquisas de Satisfação de Clientes.

Pesquisas anuais de satisfação promovidas pela ANEEL e pela ABRADDEE buscam traçar um ranking em nível nacional e regional, para alguns segmentos de interesse: Satisfação do Cliente, Gestão Operacional, Gestão Financeira, Qualidade do Serviço Prestado, Custos, etc. As empresas que atingirem determinados níveis de qualidade serão beneficiadas com divulgação, atendem metas da empresa referência no caso da pesquisa da ANEEL e se não atenderem as metas estipuladas serão punidas.

O nível de regulação sobre o setor elétrico é elevado o que torna as empresas bastante parecidas na sua forma operacional de funcionamento e diferente pelas suas peculiaridades e cultura interna.

2.2.2 Estrutura organizacional das concessionárias

Para atender a essa demanda as Concessionárias Distribuidoras de Energia Elétrica organizam-se numa estrutura que permite atender de forma adequada essas exigências. A partir da observação em várias concessionárias do País foi possível constatar a estrutura similar existente entre essas empresas. Isso é uma consequência, em parte, das características peculiares ao tipo de serviço e também pela regulação feita pela ANEEL através da Empresa Referência que define, pelo porte e tamanho da área de concessão, a estrutura operacional, a partir da qual é definida a estrutura de custos que será a orientação para a determinação da autorização da Tarifa de Energia e Serviços que poderão ser praticados pela concessionária. Somado a isso estão também as metas a serem atingidas, as quais também irão contribuir para o perfil tarifário, ou seja, metas não atingidas implicam em restrições na evolução tarifária.

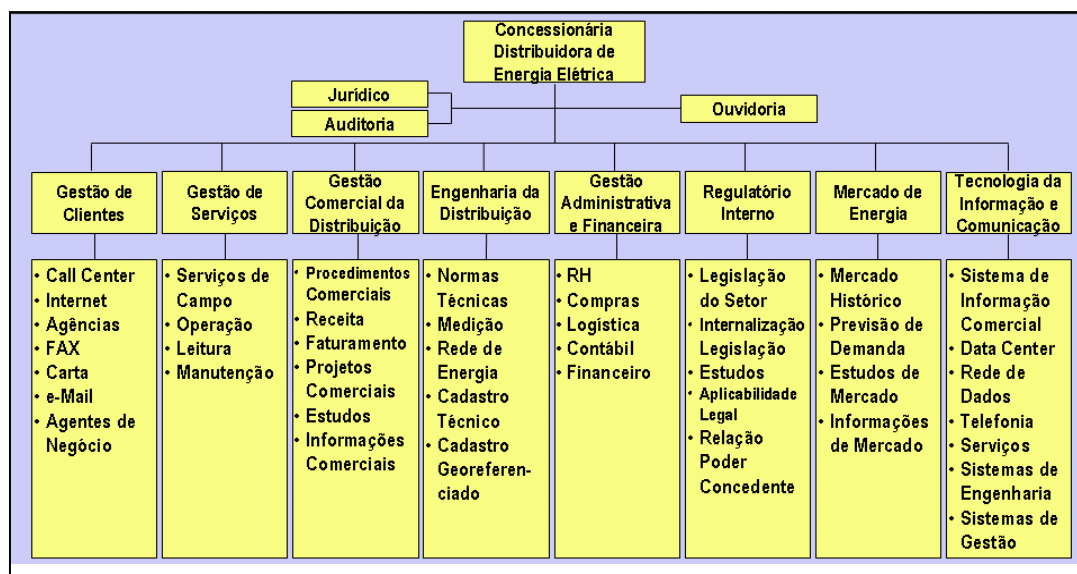


Figura 1 – Estrutura organizacional genérica de uma concessionária distribuidora de energia elétrica

Considerando as particularidades, assim como as semelhanças dessas empresas, é possível sugerir (Figura 1) uma representação de estrutura genérica com as principais funções de uma concessionária distribuidora de energia elétrica que bem pode ser comparada com qualquer uma das existentes no País, respeitando diferenciações em função do porte.

Para o presente estudo as áreas envolvidas são: gestão de clientes, gestão comercial da distribuição e tecnologia da informação e comunicação. Essas três áreas terão o detalhamento a seguir para facilitar a compreensão:

2.2.2.1 Gestão de Clientes

Representa os processos responsáveis pelos canais de relacionamento com o cliente. Esses canais são as alternativas que o Cliente possui para entrar em contato com a empresa e solicitar serviços e informações. Os canais mais utilizados, na média nacional entre as empresas associadas a ABRADEE, estão na Figura 2 a seguir.

Volume de Atendimentos por Canal de Relacionamento com o Cliente	
Canal de Relacionamento	Atendimentos
Call Center	75,2%
Internet – Agência Virtual	15,8%
Agência – Loja	6,9%
FAX	1,9%
Cartas	0,2%
E-Mail	0,1%
Agentes de Negócio	(*)
(*) Não é computado	
Fonte: GT Call Center Abradee Jan 2006 Dados fornecidos por 24 concessionárias com a Média Mensal de 2005.	

Figura 2 – Volume médio de atendimentos por canal de relacionamento com o cliente
 Fonte: ABRADÉE – GT call center - Janeiro 2006 – Dados de 24 CDEE Ano 2005.

A característica especial que reveste o canal mais procurado pelo cliente é a sua disponibilidade e acessibilidade, de qualquer telefone público, de celular ou de telefone fixo e de qualquer lugar o cliente pode se comunicar com a empresa.

Quando o cliente contata um call center ele espera que a ligação seja atendida prontamente. Ele espera ser tratado com cortesia por um agente hábil e conhecedor, que compreenda sua solicitação ou problema e possa resolvê-lo imediatamente. Com efeito, ele espera que seu assunto seja conduzido com presteza como se ele estivesse na sua frente. Essa experiência impacta diretamente na satisfação do cliente e finalmente na lealdade do cliente com a organização. Os *call centers* desempenham um papel crítico todos os dias nos negócios mundiais, e para muitas organizações eles são a principal forma de contato com os clientes. (FERGUSON, 1999; GANS; KOOLE; MANDELBAUM, 2002; MARR; NEELY, 2004; McPHAIL, 2002; MICIAK; DESMARAIS, 2001; STONE; WOODCOCK; MACHTUNGER, 2001; SWIFT, 2001; WELLINGTON, 1998).

A percepção da importância do call center nas concessionárias distribuidoras de energia elétrica não é exclusiva, o papel que desempenha mundo afora é o

mesmo para todos os tipos de negócio, como consequência, as preocupações são similares (MARR; NEELY, 2004).

O *call center*, de todas as concessionárias do País, registram um perfil similar na reação dos clientes. O volume de ligações, proporcionalmente ao número de clientes da concessionária, é similar, com pequena variação (Tabela 1). Existem variações conhecidas e que também são similares entre as concessionárias, que são as ligações provocadas pelo mau tempo. Os temporais podem ocorrer em qualquer época do ano no período de chuvas a probabilidade de ocorrência é maior. A sazonalidade é real, mas variável à época do ano em função das diferenças regionais, o período de chuvas é diferente no sul, sudeste, centro-oeste, nordeste e norte.

Distribuição das Ligações Recebidas no Call Center das Distribuidoras		
Classificação	Quantidade	Percentual
Solicitando Informações	19.103.996	43 %
Fazendo Reclamações	2.365.930	5 %
Solicitando Serviços	12.909.188	29 %
Outros	801.225	4 %
Emergência	4.238.803	19 %

Fonte: GT Call Center Abradee Jul 2005
Dados de 24 concessionárias – Jan/Jun 2005.

Figura 3 – Distribuição das ligações recebidas de clientes por tipo
Fonte: ABRADÉE – GT call center – Julho 2005 – Referente Jan a Jun 2005.

O perfil das ligações decorrentes de necessidades normais dos clientes, associado a clientes que solicitam ligações para suas residências ou clientes que solicitam desligamento, pois irão mudar de endereço, dentre outras, definem um perfil de ligações mais ou menos estável o ano todo, em todas as concessionárias. O momento em que o cliente liga é considerado como a “hora da verdade”, onde ele expõe sua necessidade e desencadeia todo o processo de atendimento até seu encerramento, demonstrado através do ciclo do serviço do call center (MICIAK e DESMARAIS, 2001; MARR; NEELY, 2004).

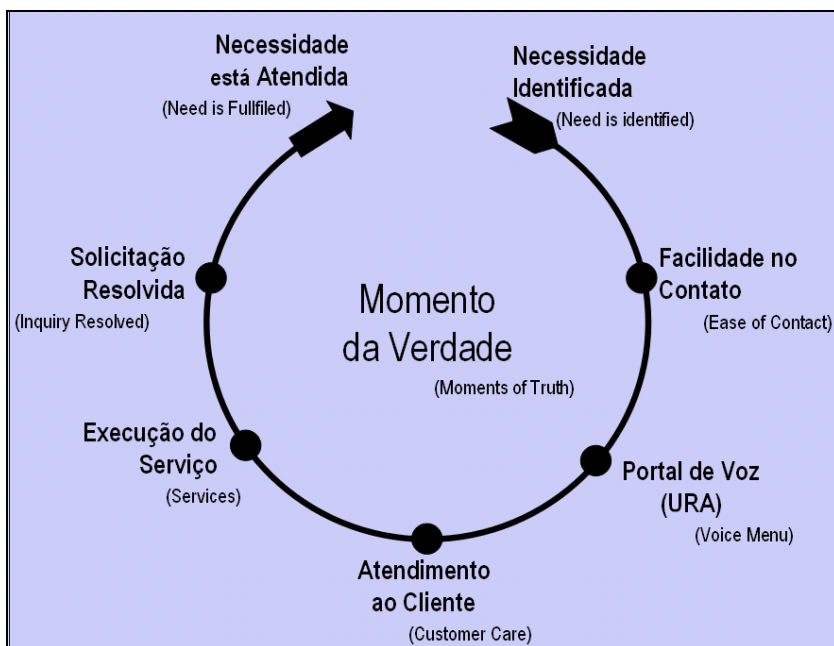


Figura 4 – Ciclo de serviço no call center (call center cycle of services)
 Fonte: Miciak; Desmarais (2001, p. 14).

O call center mudou a forma de comunicação com o cliente, se transformou em uma vantagem estratégica para fornecer serviços de qualidade ao cliente. As empresas com foco na lealdade do cliente têm incrementado o uso do call center para diferenciar seus produtos ou serviços direcionando para a satisfação do cliente (MICIÁK; DESMARAIS, 2001).

Isso vale para todos os tipos de empresa, inclusive para as concessionárias distribuidoras de energia elétrica.

2.2.2.2 Gestão de Serviços

Em todas as CDEE há uma divisão da área de concessão em regiões que são administradas por gerências dedicadas ao serviço de campo. Os serviços de campo propriamente ditos, executados por eletricitas e leituristas são realizados pelo quadro próprio ou terceirizado, os quais possuem um nível de automação que varia de empresa para empresa. Está também nessa área a operação da rede, a qual é responsável pela identificação dos pontos de falta de energia nos casos de eventos não planejados e na coordenação das equipes de campo que irão restabelecer a energia. Assim como coordenar os eventos planejados de manutenção da rede de energia elétrica. É dessas áreas a responsabilidade sobre

os trabalhos de leitura a medidores no campo, processamento da validação dos dados e encaminhamento para faturamento, assim como ações de cobrança da inadimplência através de corte de energia e a inspeção a fraudes.

2.2.2.3 Gestão Comercial da Distribuição

Realiza todo o conjunto de estudos, planos e implementação de procedimentos que regem a forma de atuação das áreas de Gestão de Clientes e Gestão de Serviços. São responsáveis pelo relacionamento com a rede arrecadadora, sejam bancos ou outras instituições autorizadas, assim como os estudos para ação sobre a inadimplência e procedimentos que atendem as exigências legais e do poder concedente. São também responsáveis pela elaboração dos requisitos do Sistema de informação comercial, o qual é utilizado em todos os pontos de atuação da Gestão de Clientes e Gestão de Serviços.

Dentre todas as atividades sob responsabilidade desta área, é de interesse desta pesquisa a de produção de Procedimentos Comerciais, os quais são posteriormente aplicados no *call center* (e demais canais) assim como no Sistema de informação comercial. Todas as mudanças no Sistema de Informação Comercial são coordenadas do ponto de vista do negócio pela área de Gestão Comercial da Distribuição e associado aos procedimentos comerciais que obrigatoriamente devem ser acatados.

O adequado alinhamento entre os procedimentos comerciais e o Sistema de Informação Comercial garante que as exigências dos procedimentos sejam respeitadas e adotadas pelas pessoas nos diversos canais. A experiência tem mostrado que se depender exclusivamente da vontade das pessoas para aplicar corretamente os procedimentos, o resultado esperado pode não estar garantido, portanto, o alinhamento entre o sistema e os procedimentos, torna-se imprescindível.

Outras necessidades importantes, associadas ao desempenho do *call center*, é a dependência extrema de um bom Sistema de informação comercial. A atividade do *call center* exige o uso intenso de recursos de informática, comunicação e telecomunicações, se o Sistema de Informação Comercial não for efetivo, exigirá maior tempo para o atendimento o que implicará em custos mais elevados em quantidade de posições de atendimento e na conta de telefone.

2.2.2.4 Tecnologia da Informação e Comunicação

Área responsável pelo provimento da tecnologia necessária ao adequado funcionamento da empresa em termos de sistemas, computadores, automação, telecomunicação e comunicação de dados, voz e vídeo.

Dentre todas as funções e obrigações desta área, a que será trabalhada nesta pesquisa é a Equipe que se responsabiliza por prover, seja desenvolvendo, mantendo ou através de terceiros, o Sistema de informação comercial e o Sistema de Atendimento utilizado no *call center*. O motivo é a íntima relação existente entre esse sistema de informação com os procedimentos comerciais e sua aplicação direta e de fundamental importância para o desempenho e cumprimento das metas do *call center*.

2.2.2.5 Mercado de Energia

Área que realiza estudos quanto a demanda de energia, seu histórico, evolução e necessidades futuras, sempre alinhadas com o mercado consumidor em todos os setores da economia. São esses estudos que demonstram a necessidade de investimentos em geração ou aquisição de energia futura.

2.2.2.6 Regulatório Interno

Tem como responsabilidade a relação com os órgãos do poder concedente, seja o Ministério de Minas e Energia ou a ANEEL e Agências Reguladoras Estaduais, com o objetivo de alinhar o entendimento mútuo sobre a aplicação das regulamentações, assim buscar adequar aspectos cuja aplicação operacional seja inviável técnica ou financeiramente. Traduz o entendimento da legislação e regulamentações, do ponto de vista técnico para as áreas de Procedimentos Comerciais, Jurídico, de Engenharia e Administrativo e Financeiro, além de submeter ao STAFF da empresa as implicações das mudanças legais.

2.2.2.7 Regulatório Externo

A origem das regulamentações legais é dos órgãos do poder concedente em nível Nacional e Estadual.

- a) MME: Ministério das Minas e Energia – é o ministério que coordena toda a política energética do País. Subordinam-se a ele todas as iniciativas para a distribuição, transmissão e geração de energia elétrica. Para o trabalho específico com energia elétrica o Ministério define uma Agência Reguladora que tem o objetivo de atuar diretamente no contexto da Energia Elétrica;
- b) ANEEL: Agência Nacional de Energia Elétrica⁸ subordinada ao Ministério das Minas e Energia, a mesma tem como objetivo regular esse setor em todo o território nacional. “[...] a regulação do setor elétrico objetiva: i) *regulação econômica da concorrência*; [...] ii) *regulação técnica, harmonizando a concorrência com as exigências do sistema elétrico.*” (SOUZA, 2002, p. 147). Dentre as atribuições de regulamentar o setor elétrico nacional, a ANEEL atua através de inspeções periódicas, atuando quando considerar oportuno;
- c) Agências Reguladoras Estaduais: Foram criadas em alguns Estados Brasileiros, principalmente naqueles Estados onde há mais de uma Concessionária Distribuidora de Energia Elétrica atuando, com o objetivo de “[...] descentralização do processo decisório atribuído a ANEEL e a separação das funções e competências entre as esferas da política e da regulação” (SOUZA, 2002, p. 100). Como por exemplo em São Paulo onde o território do Estado está dividido em áreas de concessão distintas para as concessionárias: Eletropaulo, CPFL, Elektro e Bandeirante. No Rio de Janeiro: Light e Ampla. No Rio Grande do Sul: RGE, AES Sul e CEEE, etc. Em alguns Estados não há Agência Reguladora Estadual, como é o caso do Paraná.

Esses órgãos produzem estudos, coletam dados e realizam inspeções. As CDEE devem submeter-se as determinações e solicitações desses órgãos.

⁸ Na implantação estrutural do novo modelo, o órgão regulador (ANEEL) foi instituído pela Lei nº. 9.427, de 26/12/1996 e constituído pelo Decreto nº. 2.335, de 06/10/1997. (SOUZA, 2002, p. 96).

2.2.2.8 Reclamações

- a) 0800 ANEEL: Através de seu call center (0800) a ANEEL recebe reclamações de consumidores de todo o País, protocolando, analisando e identificando as situações extremadas. Nesse processo, a ANEEL atua como catalizador para então encaminhar às concessionárias para que atuem junto aos consumidores, resolvendo ou esclarecendo, e lhes dêem resposta e também à própria ANEEL sobre as providências tomadas;
- b) PROCON: Órgão que produz certa interferência, principalmente atuando a partir das reclamações dos consumidores. Recebem o contato do consumidor e encaminham às concessionárias para que sejam adotadas providências. Os PROCONs não têm a função de regular as concessionárias, mas a sua forma de atuar é na defesa dos consumidores o que de certa forma induz para que elas trabalhem de forma adequada;
- c) OUVIDORIA: Interna às concessionárias, funciona de forma similar aos PROCONs, somente que protocolando, registrando, encaminhando e acompanhando a solução do problema, sempre na busca de soluções definitivas para que não ocorra sua repetição. A Ouvidoria não regula e não faz parte do Regulatório Interno, mas funciona como uma espécie de ponto de equilíbrio, apontando e indicando o que, na percepção do consumidor, não está adequado. São muitos os casos apontados onde são situações particulares de um consumidor, mas outros casos que são considerados importantes, são os relatados pelos consumidores e que demonstram uma sinalização de repetições de problema, isso funciona como um termômetro instantâneo e quanto mais ágil for a concessionária, mais rápido implementa uma ação de melhoria e elimina imediatamente o problema. Isso é muito positivo.

2.2.2.9 STAFF da Concessionária

Atua de forma ampla na concessionária, nesse caso representa todos os níveis hierárquicos envolvidos. Isso implica em situações diferenciadas por empresa uma vez que algumas são mais verticais outras mais horizontalizadas, o que produz camadas diferenciadas de níveis gerenciais. Aqui, esse STAFF estará representando Diretores, Superintendentes e Gerentes (em uma ou duas camadas),

envolvidos nas decisões e definições a serem adotados pela empresa. Qualquer aplicação de modificação em processos e procedimentos seja oriunda do Regulatório Externo e analisado pelo Regulatório Interno ou proveniente de ações internas das Equipes na identificação de melhorias necessárias para aprimorar a performance passam pelo STAFF. É de grande importância a atuação do STAFF na quebra de paradigmas. O STAFF produz decisões e determinações, as quais devem ser seguidas pelas áreas subordinadas.

2.2.3 Dinâmica das áreas internas às concessionárias

Pela observação, concluiu-se que a dinâmica desse tipo de empresa é ditada por cinco principais origens:

- a) a ação do cliente que solicita serviços ou reclama sobre serviços prestados;
- b) as intempéries que provocam danos às redes de distribuição;
- c) as atividades dos processos rotineiros: leitura, faturamento, corte, ligações, religações, desligamentos, etc.
- d) as interferências do poder concedente, através de normas e regulamentações;
- e) a gestão interna da concessionária, através de decisões, ações de melhorias, ajustes de processos, etc.

As origens “a” e “b”, desencadeiam uma movimentação intensa na dinâmica da empresa, situações estas que praticamente independem da vontade da empresa, ela precisa reagir para suprir os serviços exigidos. A observação tem mostrado que de 20% a 30% dos Clientes entram em contato com a Empresa todos os meses através de um ou mais dos canais de relacionamento.

A origem “c” é a que garante o faturamento da empresa essa é a porta de entrada dos recursos financeiros desse tipo de empresa. Essas atividades rotineiras são obrigatórias e as empresas montam uma estrutura interna que deve atender a todas as normas legais exigidas pelo poder concedente e agências reguladoras, assim como os procedimentos internos. Corresponde a visita para leitura e entrega de conta de 100% dos Clientes todo mês. Internamente a empresas existem

processos que executam e acompanham esses trabalhos, suportados pelo Sistema de informação comercial.

As origens “d” e “e” provocam ações diferentes na dinâmica da concessionária que inicia pelo entendimento do problema, discussão, definição de como serão aplicadas as normas expedidas pelas Agências Reguladoras do Poder Concedente na forma como a empresa pratica na sua dinâmica interna. Após o estudo e entendimento são propostas, ajustadas, aprovadas e postas em execução as mudanças em processos, procedimentos, sistemas de informação, expedidas orientações, divulgações e se necessário realizado treinamento para a correta compreensão da novidade.

Cabe à Gestão das áreas internas avaliar e readequar os processos na busca de melhores condições de operação, inclusive nos procedimentos e sistemas de informação. Na Figura 1 está uma representação da dinâmica entre as áreas da empresa envolvidas na presente pesquisa. E a seguir os esclarecimentos a cerca dos elementos que estão ilustrados na Figura 1.

2.3 Delimitação do problema inicial

O foco da presente pesquisa está diretamente associado às ferramentas necessárias ao call center para atender o cliente como resultado a ser medido e avaliado. E a construção e manutenção dessas ferramentas estão associadas às permissões ou exigências dos procedimentos comerciais e nas atividades da área de Tecnologia da Informação e Comunicação. O alinhamento de interesses entre o call center, procedimentos comerciais e sistema de informação comercial é o foco do estudo. A Figura 5 foi produzida a partir da Figura 1, com destaque através das setas.

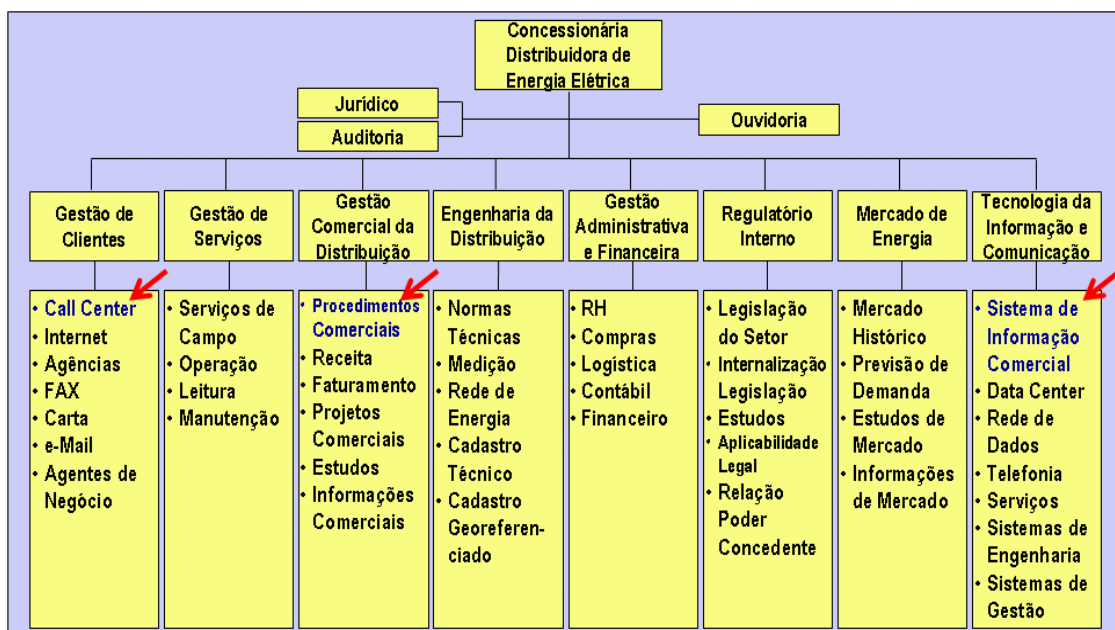


Figura 5 – Destaque das setas em vermelho para a localização do foco da área de estudo

Observe-se que se trata de três áreas funcionais completamente distintas.

Detalhando mais o foco da área de estudo, partiu-se da Figura 6 para produzir a Figura 7 com o correspondente destaque das áreas envolvidas:

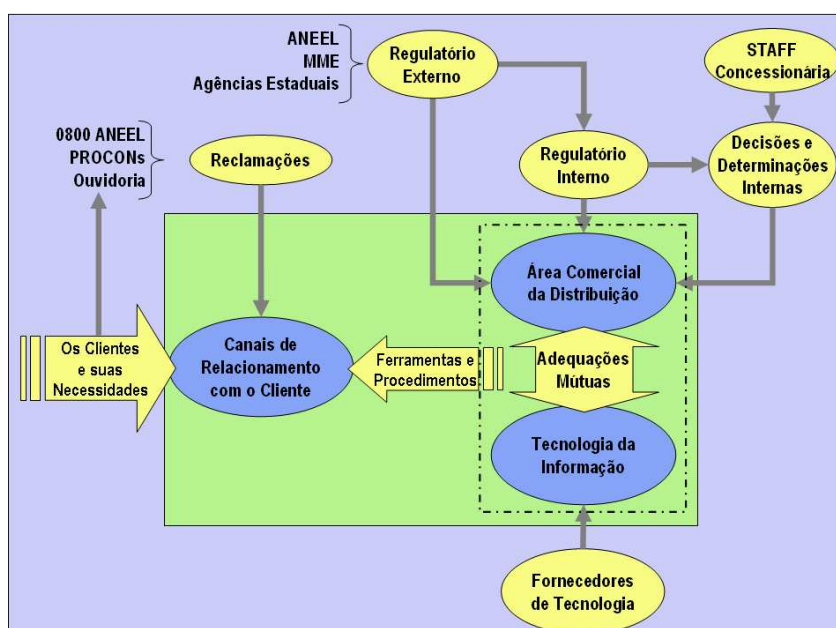


Figura 6 – Dinâmica dos processos internos da concessionária distribuidora de energia elétrica

- a) dos canais de relacionamento com o cliente será objeto de estudo o call center (CC);
- b) da Área Comercial da Distribuição será objeto do estudo a Área de Procedimentos Comerciais (PC);
- c) da Área de Tecnologia da Informação será objeto do estudo a Área Responsável pelo Sistema de Informação Comercial (SIC).

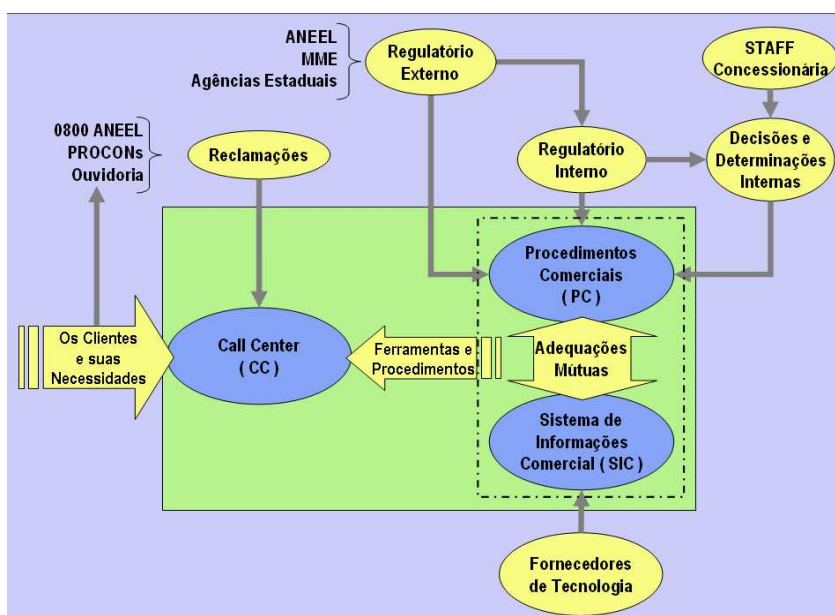


Figura 7 – Destaque das áreas CC, PC e SIC - o foco da área de estudo

O call center possui uma dependência extrema das ferramentas e procedimentos produzidos e mantidos pelas áreas Procedimentos Comerciais e Sistema Comercial, que, entre si, precisam ter uma sinergia muito grande para manter e buscar soluções adequadas que atendam as necessidades de empresa e do próprio Call center.

Essa análise inicial demonstrou que o call center necessita da sinergia de pessoas, procedimentos e tecnologia para atingir os resultados e metas.

2.3.1 Pessoas

Agentes, Monitores, Supervisores e Gerente.

Os Agentes são as pessoas que ficam o tempo todo recebendo as ligações e realizando o atendimento.

Essa é a atividade mais desgastante, são seis horas de trabalho e lidam com clientes de todas as classes sociais e níveis de escolaridade, com boa e má educação, são muitas vezes tratados de forma inadequada e ofendidos, nesse caso a capacidade de resiliência do agente é posta a prova, pois qualquer reação de defesa a relação fica tende a ser mais desgastante.

Essa situação desagradável normalmente termina com o cliente fazendo outra ligação, agora para a Ouvidoria da empresa ou para a ANEEL onde registrará o fato, colocando-se sempre como a vítima. Isso desencadeia averiguações internas, buscando-se a gravação de tal conversa o que resulta em uma resposta ao cliente, e também uma análise junto ao Agente.

Os Monitores e Supervisores acompanham o trabalho para buscar a produtividade e o resultado. Nesse caso precisam acompanhar o desempenho dos Agentes, escalas de trabalho, a presença, horário de lanche, horário da ginástica laboral, a saída organizada e em pequenos grupos para não afetar a desempenho, o absenteísmo, a fila, os tempos e outros indicadores que os equipamentos e sistemas apresentam.

Fazendo uma correlação com call center de outras empresas e de outros setores da economia, inclusive empresas que prestam serviço de call center, percebe-se uma similaridade, um contexto de preocupação, de dia-a-dia, de interesses e dificuldades quase idênticos, isso fica demonstrado na participação aos eventos da ABT que avalia trabalhos oriundos de call center de todos os setores da economia, inclusive os do setor elétrico sem nenhum tipo de distinção. Aliás, o porte do call center das empresas distribuidoras de energia elétrica estão entre os maiores em seus estados.

2.3.2 Procedimentos

Todo o trabalho realizado pelo Agente deve estar totalmente documentado no nível de detalhe exigido para a tarefa. O objetivo é dispor ao Agente um conjunto de conhecimento transformado em ferramentas para seu uso durante o atendimento. O agente ao utilizar essas ferramentas deverá ter resposta para todas as possíveis

perguntas e dificuldades do cliente e assim responder com presteza e dar o encaminhamento adequado ao solicitado.

Nessa análise preliminar constatou-se uma diferença importante, nem todas as empresas agem da mesma forma, algumas possuem ferramentas poderosas, bem construídas e ágeis que auxiliam o Agente, outras empresas não o possuem e em função disto a maior parte do conhecimento precisa estar na mente do Agente e as respostas idem. Isso chama a atenção uma vez que os problemas diários dos Agentes e por consequência do call center sofre a influência da falta de um procedimento padronizado, organizado, com conteúdo adequado e inserido em uma ferramenta adequada. Com a ferramenta a rotina diária já é complexa, sem ela fica ampliada.

2.3.3 Tecnologia

O call center é totalmente dependente de tecnologia, só desempenha sua função se ela estiver funcionando muito bem. Qualquer alteração, problema ou lentidão causa grandes transtornos aos clientes e aos Agentes e Monitores. Aqui existe um conjunto de envolvimento muito grande devido aos serviços tecnológicos envolvidos, existe a ferramenta com o procedimento, os sistemas de informação, sistema de monitoramento de filas, sistema de gravação, centrais telefônicas, rede de dados, microcomputador, servidores, linhas telefônicas, serviço 0800 de operadora de telefonia, fornecedores das tecnologias, a área de tecnologia da informação e de telefonia da empresa.

Pela observação identificou-se uma diferença muito grande neste ponto, o nível de atualidade e de preocupação com a tecnologia é muito diferente de empresa para empresa. Isso demonstra resultados muito diferentes para cada caso. Quanto menos qualidade nesses serviços maior é o impacto e o estresse nos Agentes e Monitores, implicando numa rotina diária ainda mais trabalhosa e complexa.

Observou-se também que boa parte das empresas possui seu call center certificado na ISO. Mesmo assim percebe-se que existe um conjunto de dificuldades diárias que são realmente muito similares e comuns a todas as empresas, pode-se afirmar inclusive que é similar a qualquer call center de qualquer setor da economia.

A partir dessas observações foi possível perceber que para responder a pergunta inicial seria necessário abrir o leque e aprofundar o estudo junto aos

principais fornecedores internos do call center. O que ocorre no call center é o resultado dos processos da empresa, ou seja, se o serviço de campo estiver ocorrendo no tempo certo o cliente não ligará novamente para reclamar do atraso, se o agente tiver as informações corretas para prestar ao cliente a ligação fluirá mais rapidamente, com clareza e objetividade, se a tecnologia estiver funcionando a contento não irá interromper ou funcionar lentamente não causará filas, se a quantidade de agentes estiver atendendo a escala de trabalho dimensionada estará de acordo com a demanda, etc.

Com essas percepções iniciais concluiu-se pela necessidade de identificar o principal foco do problema, ou seja, as causas efetivas e sobre elas trabalhar.

Na busca do foco partiu-se por isolar o call center como o ponto central do objeto a ser estudado e suas relações com seus fornecedores operacionais e os processos que dependem dele. Dessa primeira observação foi possível traçar um primeiro esboço do funcionamento dessa relação entre o call center e as demais áreas, conforme demonstra a Figura 8.

Através da análise do contexto da Figura 8 que é resultado da observação assistemática nas várias empresas, foi possível identificar o foco genérico:

2.3.4 Cliente

É o ponto central, ele liga quando tiver alguma necessidade ou dúvida, é uma variável totalmente não controlada.

2.3.5 Call center

Deve estar disponível nas 24 horas do dia em todos os dias do ano, capacitado e organizado para prestar o bom atendimento (MARR; NEELY, 2004; McPHAIL, 2002). É totalmente dependente dos demais fornecedores: se os procedimentos estiverem adequados poderá atender corretamente de forma simples e rápida; se tiver à quantidade de pessoas necessárias com baixo absenteísmo, qualificadas e treinadas poderá preencher todas as posições de atendimento e assim evitar filas e demoras ao cliente; se a tecnologia estiver funcionando a contento poderá realizar suas atividades com rapidez, presteza e correção; se a

linha de frente executar os serviços de campo com correção, qualidade e no tempo o cliente estará satisfeito e não voltará a ligar para reclamar; se os sistemas de informação utilizados no call center estiverem integrados com os sistemas das outras áreas e estas realizarem suas atividades com qualidade e no tempo o cliente terá as respostas adequadas, com correção e não terá a necessidade de ligar novamente para reclamar e solicitar tudo outra vez.

O entendimento dessa situação é comum às empresas do setor, é nesse ponto que residem às dificuldades e perturbações diárias.

Analisando a Figura 8 através dos quadros tracejados, é possível concluir com mais clareza sobre o foco das causas:

2.3.6 Relação operacional direta automatizada

O envolvimento dessas áreas com o call center são de natureza dependente, ou seja, de 80% a 90% das atividades que realizam são oriundas do call center. Uma parada do call center significa reduzir as atividades dessas áreas também. E, o resultado das atividades dessas áreas é o cumprimento do que foi solicitado pelo cliente e, portanto irão influenciar diretamente no call center.

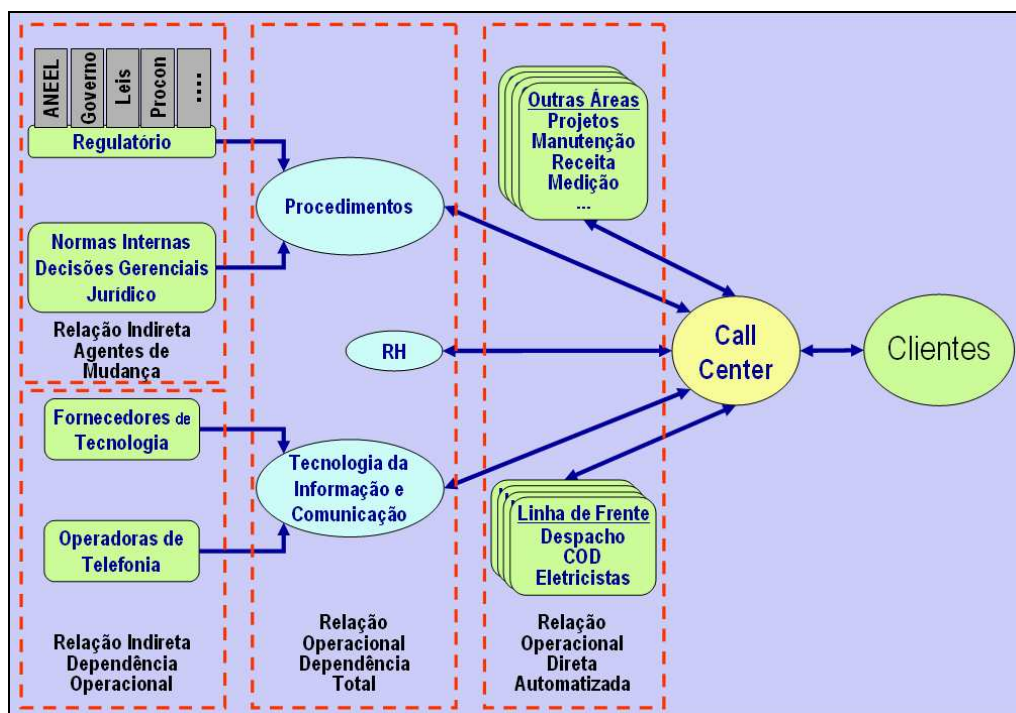


Figura 8 – Contexto de dependência do call center
Fonte: Observação do autor em empresas do setor elétrico.

2.3.7 Relação operacional dependência total

Essas áreas são requisitos fundamentais para o funcionamento do call center, este depende totalmente delas. Qualquer falha implica em consequências diretas nas atividades do call center. Também são responsáveis pela relação com outros fornecedores, com os quais estabelecem vínculo contratual ou não para garantir o bom andamento das atividades.

2.3.8 Relação indireta dependência operacional

Essas áreas são fundamentais e sua falha causa prejuízos ao bom funcionamento do call center mas não se relacionam diretamente com ele, sempre será feito através das áreas tracejadas em vermelho sob o título relação operacional dependência total. Com os fornecedores externos a relação é estabelecida através de contratos, como é o caso dos fornecedores de tecnologia e operadoras de telefonia. Com o regulatório e áreas internas que produzem normas, nível gerencial, jurídico, ouvidoria, entre outras, é um vínculo interno resolvido através de relações empresariais.

Essa análise preliminar possibilitou determinar o foco para o estudo através da delimitação da área de estudo.

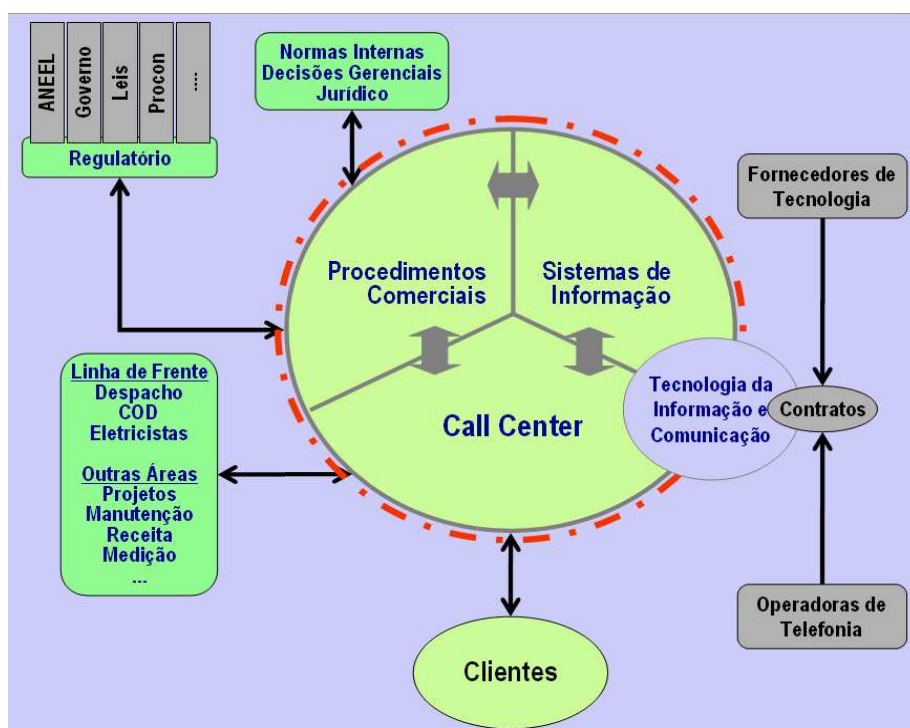


Figura 9 – O foco do estudo – delimitação da pergunta inicial – área pontilhada
Fonte: Observação do autor em empresas do setor elétrico.

Na Figura 9, no círculo pontilhado, está a delimitação proposta para o trabalho. A justificativa para tal é pela eliminação do envolvimento e dependência das demais relações, as quais interagem com “procedimentos comerciais” ou “sistemas de informação” antes de chegar ao call center. A relação com a “linha de frente” e “outras áreas” se dá pela operação normal do call center a partir da solicitação do cliente. As possíveis oportunidades de melhoria são realizadas pelas iniciativas das duas áreas “procedimentos comerciais” e “sistemas de informação”:

2.4 Alinhamento operacional: resultado e ações

Para uma CDEE atender ao Cliente para identificar suas necessidades e expectativas é uma atividade exigida inclusive pelo poder concedente. Por outro lado, essa é também uma atividade de venda de serviços, que resultará em posterior faturamento. O bom desempenho do *call center* tem como resultado a satisfação do cliente durante o processo de relacionamento e posteriormente, se os serviços por ele solicitados forem adequadamente executados, resultará em satisfação também com o atendimento por completo. É possível afirmar que o *call center* tem como pré-requisitos para seu adequado funcionamento que as áreas de Call Center, Procedimentos Comerciais e Sistema Comercial estejam completamente alinhados em objetivos e resultados.

No entanto, esse alinhamento não é único, há além deste o alinhamento dos Procedimentos Comerciais com o STAFF da Concessionária e ao Regulatório Interno (que por sua vez deve estar alinhado ao Regulatório Externo). O não alinhamento pode incorrer em resultados inadequados na qualidade e na legalidade.

O alinhamento estratégico corresponde, portanto, ao cumprimento das metas existentes. O planejamento estratégico em CDEE é um processo que vem sendo realizado já há vários anos, pode-se afirmar que em algumas é um pouco mais recente. O alinhamento estratégico através do PE e metas possibilita cumprir os planos estratégicos corporativos da própria CDEE e também cumprir as determinações da agência reguladora.

Os resultados da própria CDEE pressupõe cumprir as metas para atender as expectativas dos acionistas e demais interessados.

No estudo em questão o alinhamento deverá ser discutido no âmbito das necessidades das três áreas envolvidas no estudo uma vez que o *call center* é totalmente dependente dos procedimentos comerciais e do sistema comercial. Sendo assim é necessário discutir dois pontos em relação ao alinhamento, o estratégico que corresponde a um alinhamento vertical da estratégia corporativa até seus desdobramentos no nível tático e operacional, assim como o alinhamento horizontal entre as áreas envolvidas, onde os processos são interdependentes e se complementam para atingir seus objetivos e principalmente para o *call center* desempenhar suas atividades de forma adequada.

2.4.1 Resultado: alinhamento estratégico e operacional

Compreender como promover o alinhamento nas organizações é um grande desafio, capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresas. As grandes organizações seguiram vários caminhos para alinhar as unidades de negócio e serviços compartilhados. Algumas começaram com a definição da estratégia no nível corporativo e daí partiram para o desdobramento da estratégia para todas as unidades operacionais e de serviços (KAPLAN; NORTON, 2006).

Considerando que os índices e metas exigidos pelo poder concedente passam a ser também indicadores e metas do PEN da concessionária, fica clara a necessidade do alinhamento estratégico, desde o topo até a base: *call center*, procedimentos comerciais e sistema comercial.

Cordeiro (2005), em seu estudo, discutiu as várias iniciativas de alinhamento estratégico, concluiu que nenhuma delas foi desenvolvida com o intuito de ser uma ferramenta de avaliação de estratégias em função do alinhamento destas com elementos dos contextos interno e externo. No entanto, para que essas iniciativas possibilitem a verificação do alinhamento da organização e suas estratégias, é necessário que as respectivas metodologias estejam implantadas só assim o alinhamento poderá ser verificado através do resultado dos indicadores de desempenho, que precisam ter sido estabelecidos anteriormente (CORDEIRO, 2005). Até chegar a esse ponto vários passos evolutivos são necessários, desde a identificação da metodologia mais adequada até a completa implantação e disseminação na estrutura da organização, sua consolidação e maturidade.

A maioria das organizações não vê o alinhamento como um processo de gestão, onde ninguém é responsável pelo alinhamento da organização. Para ser executada, a estratégia de alinhamento precisa de um *processo de alinhamento* como parte do ciclo anual de gerenciamento. Esse processo de alinhamento deve ser cíclico e realizado de cima para baixo. As sinergias almejadas pela corporação devem ser definidas no topo e realizadas nas unidades de negócio (KAPLAN; NORTON, 2006).

Além do alinhamento interno em todos os seus níveis, a organização possui também a necessidade de alinhamento com o ambiente externo. No caso das CDEE estar alinhado com o regulatório externo é um requisito de sobrevivência.

Qualquer organização é um sistema aberto pela sua relação com o ambiente externo (BIO, 1985; TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2001) é um sistema adaptável pela capacidade de ajustar-se às necessidades do ambiente externo (RUMMLER; BRACHE, 1992) e possui uma dinâmica onde constantemente está sendo surpreendido por questões que remetem a uma revisão de seus processos (STAIR; REYNOLDS, 2006). Essa dinâmica pode estar constantemente afetando o alinhamento entre os processos, dessa forma o alinhamento operacional deve ser uma disciplina interna, constante, intensa, assimilada e acompanhada entre as áreas envolvidas.

Uma CDEE é uma empresa de prestação de serviço público com uma dinâmica intensa e uma relação com o ambiente externo também intensa, é por esse tipo de empresa que passa todo o processo de competitividade das demais organizações do mercado, ela é um elemento fundamental para a economia e desenvolvimento, esses argumentos são suficientes para demonstrar a dinâmica de seus processos, salientando ainda, as questões relativas ao ambiente legal do poder concedente, o qual é igualmente dinâmico e constante.

O alinhamento dos processos nas CDEE é fundamental, de forma vertical pela sua necessidade de alinhamento com os aspectos legais e exigências do poder concedente que precisam ser seguidos em todos os níveis, exigindo que esse alinhamento chegue, obrigatoriamente, nos níveis operacionais mais elementares, como é o caso do *call center*. O alinhamento horizontal vai demonstrar a eficácia da dinâmica entre os processos, se é ágil, atende bem ao cliente e satisfaz os requisitos técnicos definidos pela empresa.

A busca da performance dos processos operacionais de uma CDEE, mais especificamente do *call center* e dos processos sustentadores do *call center*, corresponde buscar processos, atividades e áreas alinhadas em resultado, interesses, ações e conhecimento.

O alinhamento de processos e ações em busca da melhor performance dos processos operacionais tem sido estudado por meio da aplicação de técnicas e métodos denominadas de modelagem de fluxos de atividades e processos. Esses modelos uma vez alinhados com verticalmente com a estratégia empresarial possibilitam a evolução da performance operacional (CAMEIRA; CAULLIRAUX, 2000; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; HARMON; WOLF, 2006; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; HLUPIC, 2001; KHAN, 2006; MANSAR; REIJERS; OUNNAR, 2005; MIERS, 2006; MUEHLEN; HO, 2005; ROSEN, 2006; ZAIRI; SINCLAIR, 1995).

2.4.1.1 Ciclo de alinhamento vertical no planejamento da estratégia

Deve existir um processo de alinhamento estratégico para atender ao alinhamento vertical e um processo de alinhamento operacional para atender ao alinhamento horizontal que por sua vez deverá estar também alinhado verticalmente com o nível estratégico. Disso dependerá a performance dos processos operacionais, assim como o desempenho final do processo e da organização.

Kaplan e Norton nos últimos dez anos fizeram várias publicações em torno do alinhamento estratégico. Desde a primeira publicação onde lançaram o *balanced scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997) até o livro atual (KAPLAN; NORTON, 2006) onde tem como foco o alinhamento vertical e horizontal, a evolução foi grande, principalmente nas colocações que cercam o alinhamento estratégico e operacional.

No entanto, o alinhamento horizontal, é feito em nível de unidades de negócio e de apoio inclusive considerando clientes, fornecedores e parceiros, mas fica acompanhando através dos indicadores do *balanced scorecard* o desempenho entre eles (KAPLAN; NORTON, 2006).

Esse tipo de alinhamento deixa para um segundo plano o alinhamento operacional horizontal que alinha equipes operacionais e pessoas entre si sem descuidar do alinhamento vertical com a estratégica, novamente a discussão de alinhamento fica muito gerencial, muito nos indicadores. Não que isto esteja errado, mas não há nenhuma garantia que haverá o acompanhamento adequado do alinhamento até as equipes e pessoas, isso fica a cargo de cada gerente de nível mais operacional.



Figura 11 – Um modelo simplificado de organização, mostrando a pirâmide gerencial desde a alta gerência até os funcionários que não são gerentes de Stair e Reynolds
Fonte: Stair; Reynolds (2006, p. 42).

Outros autores colocam a situação dessa forma, também, na figura 11 Stair e Reynolds chegam a desenhar uma distinção gráfica entre as áreas gerenciais e os funcionários não gerentes, ora isso demonstra uma preocupação muito reduzida com o que acontece na linha. Ao mesmo tempo em que justifica que os sistemas de

informação autorizados pelas esferas gerenciais habilitam os funcionários da linha a realizarem tarefas e tomarem decisões dentro de suas competências com autonomia (STAIR; REYNOLDS, 2006), isso também não garante que os processos operacionais, na horizontal, estarão alinhados ou sendo executados de forma adequada.

Para justificar o entendimento sobre o método de Kaplan e Norton, se a organização adotar com toda a propriedade e competência o que pregam Kaplan e Norton e na gerência operacional adotar o que expôs Stair e Reynolds, não haverá nenhuma garantia de sucesso. Todo o contexto de estar sendo bem conduzido ou não fica a cargo do que os indicadores do *balanced scorecard* irão mostrar no futuro e na compreensão de cada gerente operacional e de cada equipe e de cada pessoa em particular. Decisões podem estar sendo tomadas na linha completamente fora da estratégia uma vez que isso não estará visível nas atividades diárias na vertical, pois ficam a critério das pessoas que estão na linha.

A delegação de autoridade tem demonstrado ao longo do tempo a proliferação de camadas hierárquicas, e a impressão de que as coisas precisam ser defendidas dentro das áreas e que cada um procura criar uma imagem de área quase perfeita, independentemente do que ocorre lá dentro. Somente se saberá de seu estilo de trabalho se algum indicador for afetado.

Por outro lado Kaplan e Norton sugerem que todo o contexto discutido sobre o alinhamento estratégico associado ao *balanced scorecard* e seus desdobramentos somente terão sucesso se houver o adequado tratamento das pessoas. Seja através de recompensas intrínsecas (satisfação pessoal com o resultado), recompensa extrínsecas (participar do resultado através de benefícios), da gestão dos objetivos pessoais (*management by objectives* – MBO), ou através de ações de comunicação, educação e treinamento onde passam a compreender, assimilar e internalizar a estratégia e compreender as de sua UNEs e da organização. Ações desse tipo podem contribuir para que seja possível estabelecer objetivos pessoais interfuncionais, culminando com a sugestão de um *balanced scorecard* pessoal com preocupações com as mesmas perspectivas organizacionais, mas de um ponto de vista pessoal e local (KAPLAN; NORTON, 2006).

Kaplan e Norton concluem com a formalização de um processo de gestão da estratégia, figura 12, onde fazem uma correção com o PDCA (*plan, do, check e action*) (CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998) e propõem um ciclo contínuo de

quatro grandes atividades: planejar, alinhar, operar e aprender, sempre cuidando da consistência com a estratégia. Sendo que alinhar corresponde ao alinhamento da organização e do capital humano, operar é manter um processo de melhoria contínua e aprender como um processo de análise e adaptação que o conhecimento acumulado com o aprendizado permitem produzir (KAPLAN; NORTON, 2006).

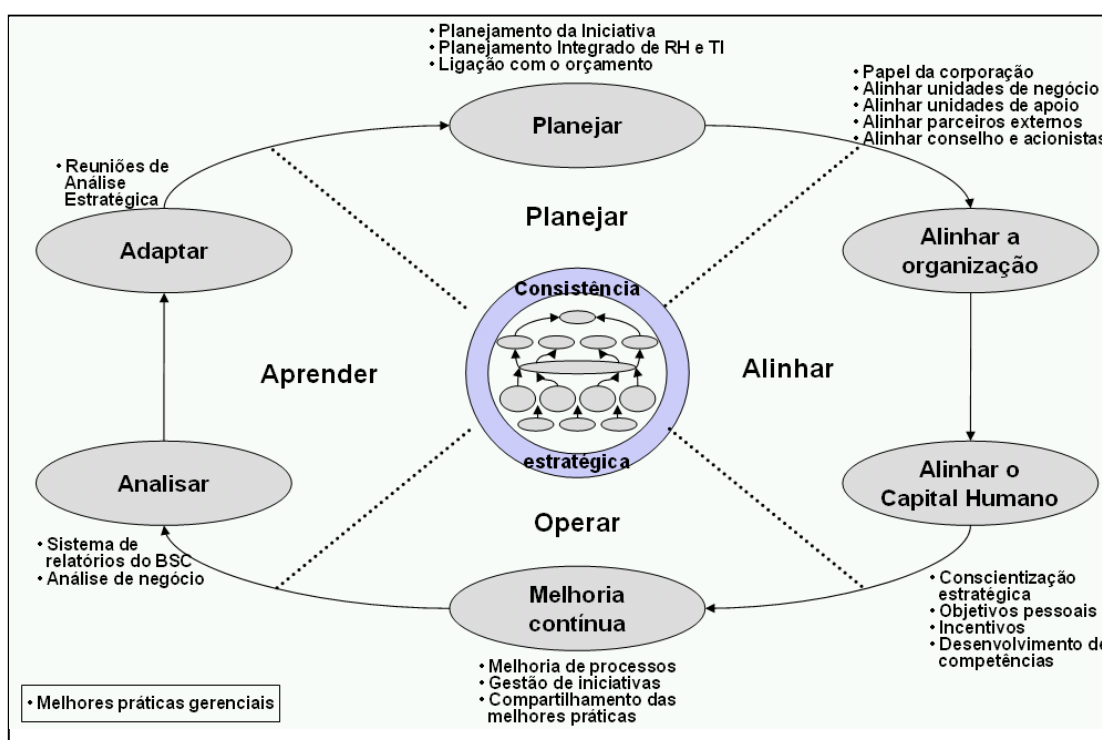


Figura 12 – Processos de gestão da estratégia de Kaplan e Norton
Fonte: Kaplan; Norton (2006, p. 312).

Como manutenção do processo de gestão, após o alinhamento, sugerem a introdução de um conjunto de ações através de 5 princípios para obter sucesso no processo de gestão proposto. Na figura 13 está representada a proposta onde é possível verificar os pontos de alinhamento, dos quais é importante salientar no princípio 3 o Alinhamento da corporação e das UNEs, Alinhamento das UNEs e das unidades de apoio, Alinhamento das UNEs e dos parceiros externos. No princípio 4 o alinhamento dos objetivos individuais, alinhamento dos incentivos individuais e alinhamento do desenvolvimento de competências. No princípio 5 a gestão de operações, através da melhoria de processos, gestão de iniciativas e compartilhamento de conhecimentos.

Os pontos ressaltados estão associados ao estudo de alinhamento entre o *call center*, procedimentos comerciais e sistema comercial. No entanto, percebe-se

ainda uma distância com o acompanhamento das atividades das equipes operacionais.

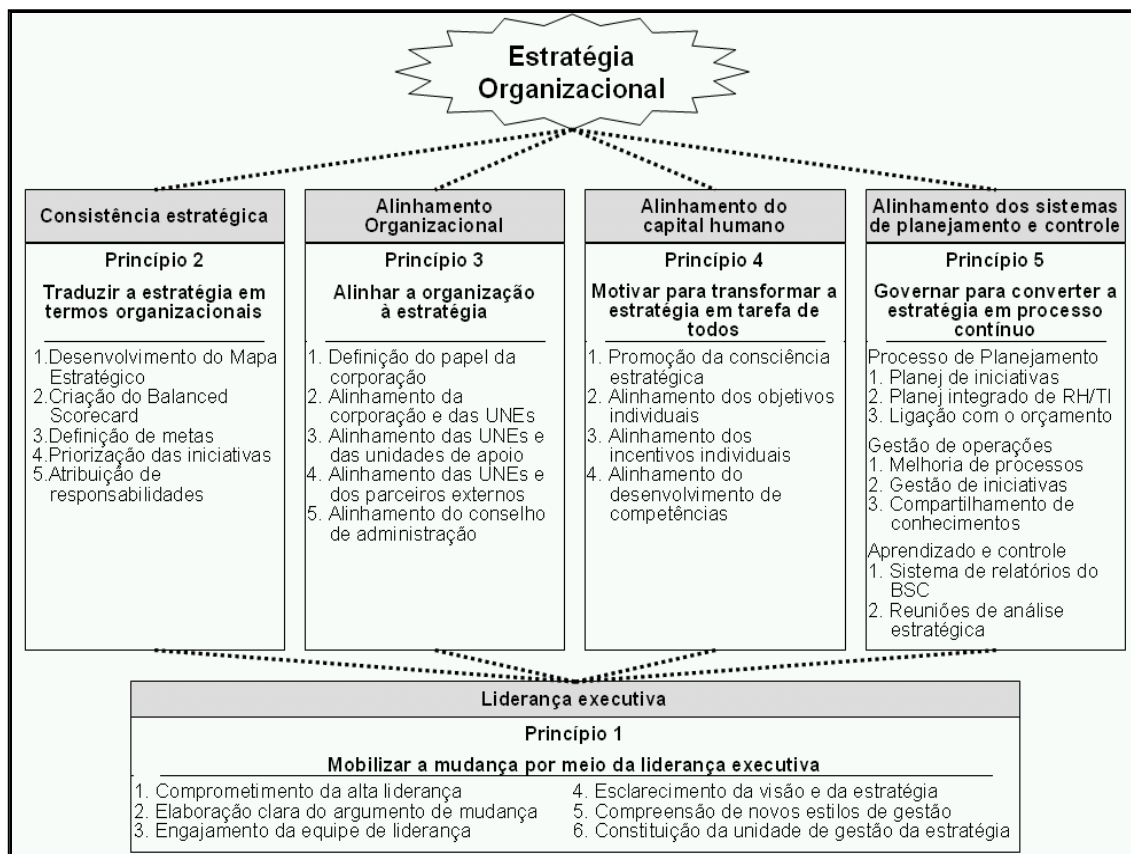


Figura 13 – Melhores práticas de gestão subjacentes ao alinhamento de Kaplan e Norton
 Fonte: Kaplan; Norton (2006, p. 323).

Iniciativas anteriores   proposta de alinhamento 2006 de Kaplan e Norton foram realizadas, uma abordagem ao assunto, bastante apropriada, com novas contribuições pela conclusão do estudo encontra-se na Tese de Cordeiro (2005), onde avalia diversos estudos, autores e métodos anteriores.

2.4.1.2 Realinhamento para preencher lacunas de desempenho

Cordeiro em seu estudo propôs um modelo de alinhamento estratégico onde identifica as lacunas de desempenho comparando o desempenho requerido contra o desempenho atual a fim de identificar as deficiências e qualificá-las através de um método de pontuação. Isso resulta em um diagnóstico de alinhamento entre os processos críticos, recursos-chave e fatores competitivos demonstrando os pontos

fortes e frágeis da integração entre processos e seu desempenho. Com isso a organização pode definir ações para o realinhamento (Cordeiro, 2005).

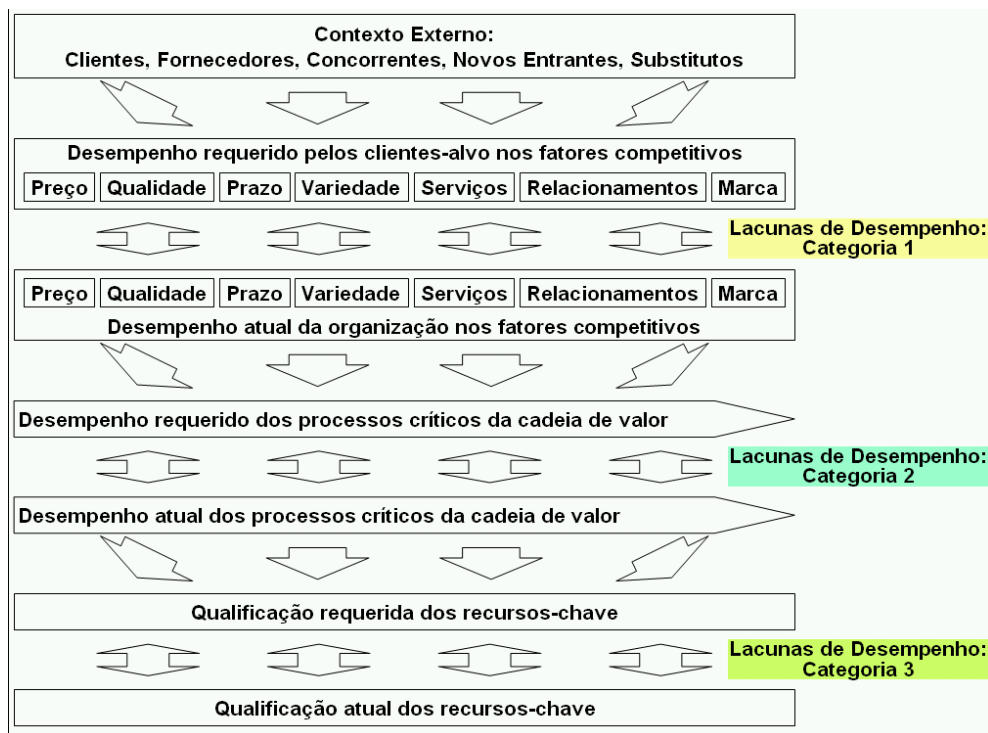


Figura 14 – Lacunas de Alinhamento Estratégico de Cordeiro
Fonte: Cordeiro (2005, p. 164).

O estudo de Cordeiro mede o alinhamento através do desempenho dos fatores competitivos (os que influem diretamente na percepção do cliente e por isso afetam a realização de negócios); desempenho dos processos críticos da cadeia de valor (as atividades associadas às entregas ao cliente) e o desempenho da qualificação dos recursos-chave (pessoas, equipamentos, fluxo de atividades, mecanismos de coordenação, etc.). Isso resulta numa avaliação de alinhamento dos processos operacionais e a estratégia, assim como as necessidades do contexto externo com o desempenho interno. Na figura 14 está representado de forma esquemática o modelo proposto por Cordeiro, onde ficam ressaltadas as três categorias de lacunas de desempenho com relação aos seus clientes e para a localização dos recursos e processos que devem ser melhorados tendo em vista o preenchimento destas lacunas (CORDEIRO, 2005).

As lacunas consideradas no método de Cordeiro irão contribuir no presente trabalho através dos pontos associados ao desempenho da qualificação dos recursos-chave, onde cita pessoas, equipamentos, fluxo de atividades, mecanismos

de coordenação e onde se devem acrescentar também os sistemas de informação. Será utilizada também a recomendação de utilizar um pequeno conjunto de indicadores de desempenho, relacionados à proposta de valor, aos processos críticos e à qualificação dos recursos, visando seu aproveitamento como ferramenta de gestão estratégica permanente nas organizações (CORDEIRO, 2005).

2.4.2 Ações: alinhamento interfuncional e a performance operacional

O atendimento das necessidades dos clientes e o aumento da produtividade da organização dependem do desempenho de processos, em sua maioria interfuncionais (DAVENPORT, 1994; LOWENTHAL, 1994; RUMMLER; BRACHE, 1992). A implementação da estratégia em uma organização pressupõe um determinado nível de desempenho em seus processos (DAVENPORT, 1994).

O atendimento das necessidades dos clientes e o aumento da produtividade da organização dependem do desempenho de processos, em sua maioria interfuncionais (LOWENTHAL, 1994). A performance operacional dos processos estão associados a esse desempenho interfuncional.

As visões vertical (tradicional) e horizontal (sistêmica) da organização foram introduzidas por Rummler e Brache como elementos fundamentais à dinâmica da performance dos processos operacionais associado à performance da organização. Na visão vertical a organização é vista de uma forma simplificada onde cada função desempenha seus objetivos para o bom desempenho da empresa. Na visão horizontal a organização é vista sob a ótica de processos onde uma seqüência encadeada de atividades e pessoas desempenham seus objetivos e com isso contribui para a performance operacional e por consequência com o desempenho da empresa (RUMMLER; BRACHE, 1992).

2.4.2.1 Monitoramento das interfaces para eliminar barreiras horizontais

Pela figura 15 de Rummler e Brache é possível visualizar os três níveis de desempenho de uma organização: o nível de organização onde a empresa é vista de forma macro, destacando o mercado e o esqueleto das macro-funções da empresa; o nível de processo onde demonstra a relação interfuncional horizontal

onde ficam identificados os fluxos de trabalho; e, por último, o nível de trabalho/executor que identifica em cada processo as pessoas que o executam (RUMMLER; BRACHE, 1992).

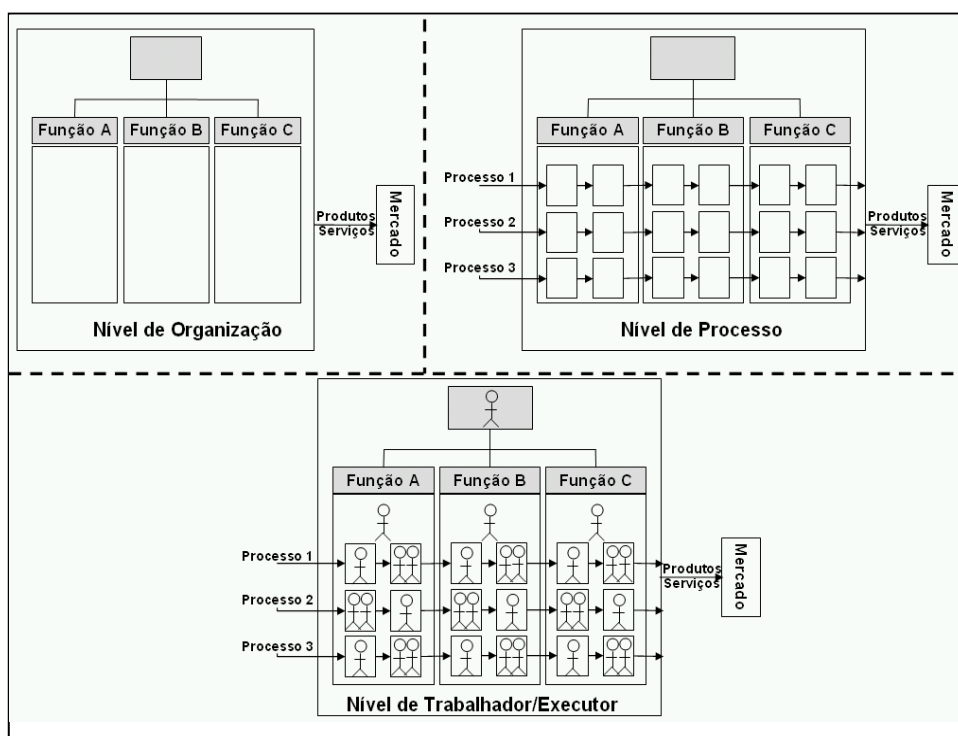


Figura 15 – Os três níveis de desempenho de Rummler e Brache
Fonte: Rummler; Brache (1992, p. 20-21).

No nível de processo, Rummler e Brache introduzem os componentes para o gerenciamento dos processos: gerenciamento do objetivo do processo; gerenciamento do desempenho no processo; gerenciamento de recursos; e, gerenciamento das interfaces entre os processos. No gerenciamento da interface é onde os autores citam como sendo o ponto de maior oportunidade para o aperfeiçoamento do desempenho, ou seja, a necessidade do gerenciamento e monitoramento das interfaces entre os processos de forma que as barreiras sejam removidas para o adequado desempenho e performance dos processos envolvidos (RUMMLER; BRACHE, 1992).

No nível de trabalho/executor é necessário destacar as seis variáveis chaves do desempenho, associadas à motivação das pessoas: devem ser capazes; bem treinadas; colocadas em um cenário de expectativas claras; mínima interferência na tarefa; consequências de esforço e *feedback* apropriado (RUMMLER; BRACHE, 1992).

2.4.2.2 Cadeia de relacionamento horizontal entre processos

O bom desempenho da cadeia de relacionamento horizontal entre processos é o elemento fundamental para a performance operacional dos processos, os vários autores discorrem sobre isso sob várias óticas, no entanto coincidentes nos objetivos e resultados.

Lind sugere que os processos devem ser distinguidos entre processos relacionados à entrega do serviço ou produto, que se relacionam com o cliente (*delivery process*), processos que executam a ação para prover o serviço ou produto (*providing process*) e processos de desenvolvimento que criam condições para a ação (*condition creating process*). Uma vez que os processos estão dispostos numa cadeia de relacionamentos horizontais e se complementam para atender as necessidades dos clientes (LIND, 2001; LIND, 2003).

Davenport citando IMAI (1986) Figura 16 associa o gerenciamento interfuncional com as iniciativas de reengenharia de processos onde o gerenciamento interfuncional é horizontal e o gerenciamento vertical corresponde à aplicação de diretrizes, alinhamento da política ou metas estratégicas em todos os níveis da hierarquia gerencial (DAVENPORT, 1994).

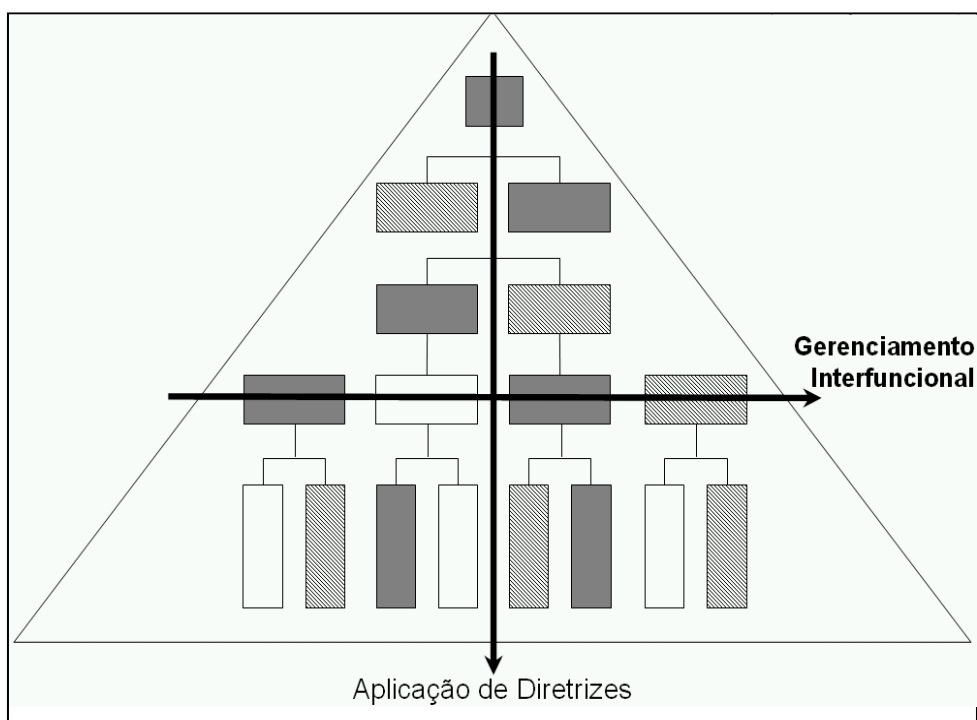


Figura 16 – O papel da qualidade no gerenciamento
Fonte: Imai (1986) apud Davenport (1994, p. 327).

A definição dos processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente se modifica, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação (GONÇALVES, 2000a).

2.4.2.3 Alinhamento da estratégia e TI

Henderson e Venkatraman definem seu modelo de alinhamento estratégico como a adaptação entre dois tipos de integração: de negócio e da tecnologia da informação interna e externamente à empresa. A integração entre as estratégias de negócio e estratégias de TI refletido nos componentes externos à empresa, ou seja, como a TI capacita o negócio em relação aos componentes externos e a integração operacional correspondendo ao domínio interno na ligação dos processos de negócio com sua infra-estrutura organizacional e os processos de TI com seus processos (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999).

Brodbeck analisou a relação do planejamento estratégico empresarial e a necessidade da integração com o planejamento estratégico da tecnologia da informação (BRODBECK, 2001; BRODBECK, HOPPEN, 2000a). Avaliou os vários autores relativamente à estratégia e planejamento estratégico, os vários autores e métodos de reestruturação e reengenharia dos processos empresariais e os vários autores e métodos de planejamento estratégico da tecnologia da informação, destacando dois elementos de alinhamento: a adequação das estratégias de negócio e de TI e a de integração funcional representando o relacionamento horizontal entre as diferentes funções do negócio (BRODBECK, 2001).

O elemento de adequação das estratégias de negócio e de TI deve ser encarado como um processo de revisão contínuo das estratégias estabelecidas através da incorporação de novas variáveis geradas pelas pessoas pela aquisição de experiência no tempo e do conhecimento pelo uso de novas tecnologias. E o elemento de integração funcional representa o relacionamento horizontal entre as diferentes funções do negócio (pessoas, infra-estrutura e processos), o que permitirá um fluxo de operação integrado, seja através da infra-estrutura organizacional ou da infra-estrutura de TI (BRODBECK, 2001).

Coloca ênfase nos SIs como os promotores do alinhamento operacional, justificando através da integração dos negócios proporcionada pelos dados, pelos processos, por tarefas realizadas pelas pessoas utilizando os SIs e pelo redesenho organizacional para adequação aos SIs, permitindo alterar regras de negócio no próprio SIs. Com base nisso buscou um modelo operacional para a promoção do alinhamento contínuo (BRODBECK, 2001). Essas colocações não necessariamente estão totalmente aplicáveis nas empresas, segundo cita, seu estudo esteve associado à empresas que possuíam SIs de mercado, o que conforme a capacitação desse pacote será possível a evolução e mudança nas regras de negócio de forma parametrizada, sem no entanto ter garantias de que isso venha a atender a todas as demandas dos usuários.

Comenta sobre a necessidade do sincronismo entre as necessidades de negócio e TI. O sincronismo deve permanecer entre os integrantes do planejamento de ambas as áreas, permitindo o ajuste constante dos itens planejados. Isto envolve comprometimento destas pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais (BRODBECK, 2001).

Sugere a promoção do alinhamento estratégico em nível operacional através dos SIs. Justifica que o alinhamento entre a infra-estrutura, processos e pessoas de negócio e de TI estará operacionalizada através das bases de dados centralizadas e da tecnologia de processos integrada ponta-a-ponta, viabilizada pelos SIs, que elimine o retrabalho e a perda de informações. Com isto, estratégias básicas, tais como redução de custos, produtividade e eficiência, estarão contempladas e o alinhamento, neste nível, efetivado. Uma vez mantido o fornecimento de informações aos níveis operacionais do negócio através dos SI, resta atender aos demais níveis de gestão (gerencial e estratégico) com a instrumentação adequada Datawarehouse⁹ para propiciar o gerenciamento estratégico do negócio, conforme proposto neste estudo (BRODBECK, 2001).

Brodbeck ressalta os SIs como as ferramentas de TI mais utilizadas como promotores de alinhamento em nível interno e operacional. Adotando a definição de

⁹ DATA WAREHOUSE: é o processo de integração dos dados corporativos de uma empresa em um único repositório a partir do qual os usuários finais podem facilmente executar consultas, gerar relatórios e fazer análises. Um data warehouse é um ambiente de suporte à decisão que alavanca dados armazenados em diferentes fontes e os organiza e entrega aos tomadores de decisões da empresa, independente da plataforma que utilizam ou de seu nível de qualificação técnica.(SINGH, 2001).

que o “elemento de alinhamento integração funcional” é promovido pelo SII. Essas afirmações são sustentadas por outros autores: Lederer, Sethi, Davenport, Short, Hakness, Kettinger e Segars) que também colocam a adoção dos SII como o promotor do alinhamento de processos e funções empresariais devido à necessidade de redesenho dos processos de negócio para ajustarem-se ao SII de mercado.

Essa questão precisa ser extrapolada para empresas que não possuem pacotes de mercado por terem sistemas produzidos por desenvolvimento próprio e onde o resultado é similar, apenas que os SIIs próprios foram construídos sob medida para os processos de negócio. Mas há um aspecto importante que é a evolução das necessidades dos processos de negócio que se não houver um alinhamento operacional adequado entre as áreas de negócio e SI o afastamento será inevitável e como consequência culminará na aquisição de um pacote de mercado o que, com o passar do tempo irá demonstrar o mesmo resultado, a falta de aderência entre as necessidades de negócio e a evolução do pacote, resultando num retorno ao início do ciclo novamente.

De certa forma isso pôde ser comprovado em dois trabalhos:

- a) a citação ao Internet *Banking* pela própria autora (BRODBECK, 2001) onde coloca como sendo um exemplo de alinhamento de processos de negócio com os SI, pela forte integração funcional entre a infra-estrutura tecnológica da Internet, os processos de negócio comuns de uma agência bancária substituídos por um sistema que utiliza uma base de dados central manuseada pelo próprio cliente;
- b) no estudo de Rezende (2002a) onde demonstra que o menor nível de alinhamento está nos SI demonstrado em todas as empresas envolvidas em sua pesquisa, tenham elas adotado ou não SIIs de mercado.

2.4.2.4 Alinhamento estratégico não garante o alinhamento operacional

A tecnologia da informação tem sido um grande promotor de mudança nas empresas (DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; REZENDE, 2003b; REZENDE, 2002c; REZENDE, 2001; STAIR; REYNOLDS, 2006), os SIIs foram considerados os promotores do alinhamento estratégico com o operacional

(BRODBECK, 2001) assim como foi considerado o capacitador essencial para que as mudanças promovidas pela reengenharia fossem viabilizadas (DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; STAIR; REYNOLDS, 2006).

Para considerar o alinhamento envolvendo o sistema comercial é importante passar pelo trabalho realizado por alguns pesquisadores em torno do alinhamento da tecnologia da informação com a estratégia empresarial.

O estudo sobre o alinhamento entre a visão estratégica empresarial e a visão da TI consiste numa visão ampla que envolve todos os elementos considerados em TI. Diversos autores trataram do assunto e criaram alternativas e variáveis diferenciadas para essa avaliação. No caso, o trabalho de Rezende sugere que todas as variáveis associadas ao alinhamento do planejamento estratégico empresarial (PEE) e o planejamento estratégico da informação (PETI) devem contemplar o princípio da sinergia definido pela coerência, integração e alinhamento vertical e horizontal. Correspondendo ao alinhamento entre os sistemas de informação e o PEE (REZENDE, 2005; REZENDE, 2003b).

O trabalho produzido por REZENDE (2002a) sobre o “Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Planejamento Empresarial”, qualificou os estágios de alinhamento e algumas observações como contribuição à pesquisa. O alinhamento entre o *call center*, procedimentos comerciais e sistema comercial é operacional, mas é necessário salientar que o mesmo depende de orçamento e decisões que passam pelo STAFF da concessionária, a qual deverá estar alinhada aos interesses das áreas subordinadas.

Pela pesquisa de REZENDE (2002a) foram 10 respostas obtidas a partir do setor de Energia Elétrica, o que corresponde a 12,8% das empresas pesquisadas, o segundo setor de maior contingente de participação. Nessa pesquisa Rezende qualifica o alinhamento em quatro estágios e identificou que as empresas do Setor Elétrico, pesquisadas, enquadraram-se no terceiro estágio onde define que a empresa possui os SI Operacionais e os SI Gerenciais integrando as FE (funções empresariais). A TI da empresa é adequada e suficiente, ou seja, suporta o funcionamento e adequação das FE de forma apropriada, conveniente, ajustada, satisfazendo a empresa suficientemente. A gestão e a atuação dos CEOs e CIOs, apresentam-se envolvidas com a TI e o PETI. Os planejamentos PETI e PEE são informais, ou seja, pouco suficientes e integrados parcialmente. O alinhamento do

PETI ao PEE é adequado e parcialmente alinhado, ou seja, apropriado, conveniente, ajustado.

Os SI Operacionais correspondem aos Sistemas de Informação que atendem ao dia-a-dia operacional de empresa (nesse caso corresponde ao sistema comercial quando utilizado no *call center*, por exemplo) e os SI Gerenciais atendem ao nível gerencial que suporta o nível operacional e ao nível tático.

Pela pesquisa, o enquadramento do Setor Elétrico foi nesse terceiro estágio e com um alinhamento de 81,9%. Considerando todas as empresas pesquisadas, 53,8% delas ficaram também no nível 3 e o nível de alinhamento foi da ordem de 80,0% - calculado a partir dos dados obtidos na Tabela 53 de REZENDE (2002a, p. 230). Isso demonstra que, mais da metade das empresas pesquisadas encontra-se no nível 3 e, entre elas, as empresas do setor de Energia Elétrica. E, que esse mesmo setor está 1,9% acima das demais empresas que possuem o mesmo nível 3 de alinhamento.

Desse estudo é possível concluir que existe um alinhamento da ordem de 81,9% e que pelos conceitos e critérios trabalhados na pesquisa são satisfatórios os resultados desse alinhamento.

Por outro lado, a problemática, objeto do presente trabalho, demonstra que esse alinhamento não é suficiente para atender a necessidade do *call center* e dos procedimentos comerciais. O motivo são as reclamações observadas pela lentidão na manutenção do sistema comercial em relação à necessidade, o que tem causado impedimentos no bom andamento das atividades e aumento nos custos.

A figura à seguir demonstra de forma esquemática as conclusões de REZENDE (2002a) acerca do alinhamento entre o Planejamento Estratégico Empresarial e o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação. No quadrante “Contexto Organizacional” identificam-se os itens “Processos e Procedimentos” aos quais associam-se os “Procedimentos Comerciais” em discussão no presente trabalho. O quadrante “Pessoas” diz respeito às Equipes envolvidas, sejam elas do *call center*, da área de Procedimentos Comerciais ou do Sistema Comercial, todas se enquadram nestes aspectos. Quanto ao quadrante “Tecnologia da Informação”, todos os itens nele constantes estão envolvidos na relação entre *call center* e Procedimentos Comerciais. No caso do *call center* é intensiva a utilização de “Sistemas de Telecomunicações, Hardware e Software”.

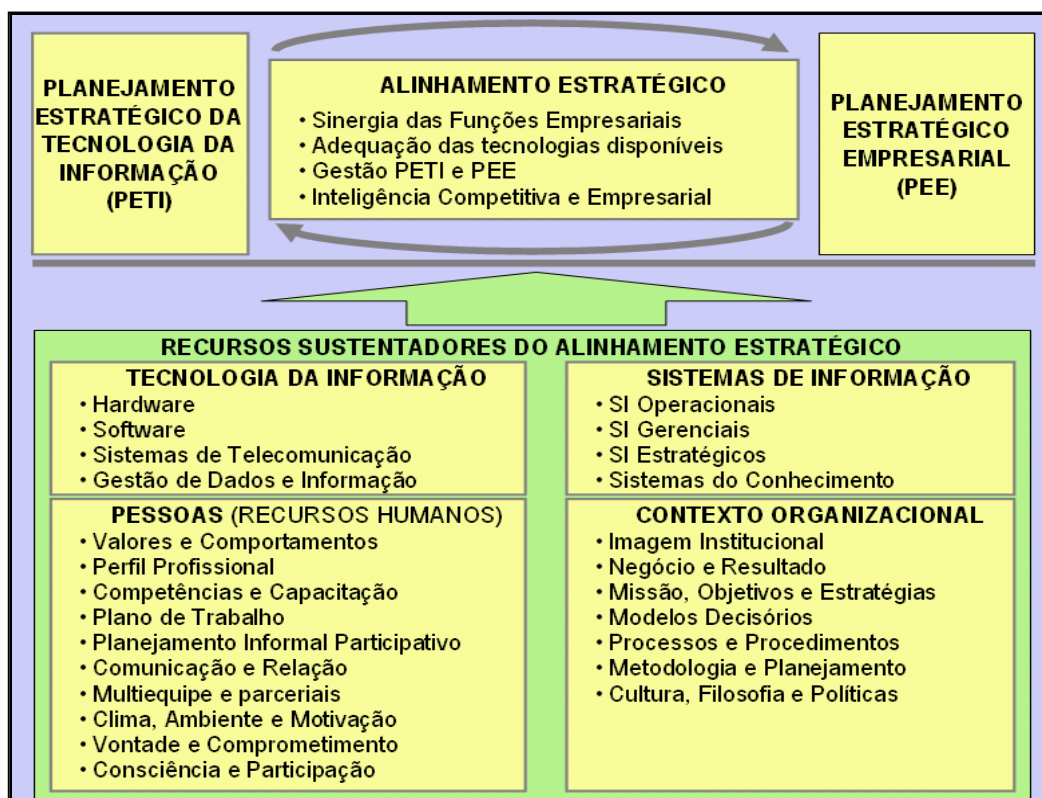


Figura 17 – Modelo de alinhamento do PETI ao PEE
 Fonte: Rezende (2002, p. 232).

No quadrante “Sistemas de Informação” o call center utiliza-se de forma intensiva de SI Operacionais e Sistemas do Conhecimento.

Na mesma pesquisa, REZENDE (2002a, p. 212), chamam a atenção os itens relacionados à adequação às necessidades percebidas pelos entrevistados, ou seja, os que responderam “totalmente adequados”.

Na Figura 18 abaixo, os itens apontados com seta demonstram que não chega a 50% as respostas com resultado “totalmente adequado”.

O alinhamento operacional sugere que as pessoas possuem as ferramentas tecnológicas, equipamentos e sistemas de informação adequados as suas necessidades, que é desempenhar suas atividades na qualidade, no tempo e com certa satisfação. Em função deste fato, analisando os quadros da Figura 18, abaixo, é possível concluir que o alinhamento operacional está deixando muito a desejar e isso leva a empresa a ter dificuldade em cumprir a contento suas atividades. Essa preocupação será levada para a confecção dos critérios e questões a serem pesquisadas, com o objetivo de buscar respostas aos pontos aqui identificados e principalmente demonstrar que é exatamente a falta deste alinhamento operacional

que causa as divergências que impedem o adequado desempenho, aqui, no caso do presente trabalho, o desempenho não adequado do Call center.

Tecnologia da Informação		% Médio
1. Computadores		51,92%
3. Sistemas Operacionais		51,92%
5. Linguagens de Programação		44,87%
7. Sistemas de Telecomunicações		49,36%
9. Gestão de Dados e de Informações		38,46%
11. Guarda de Dados		82,69%
12. Recuperação dos Dados		82,05%
13. Acesso aos Computadores		67,31%
14. Acesso às Informações		66,03%
15. Dados para Funções Empresariais		41,03%
Média TI		57,66%
Pessoas ou Recursos Humanos		% Médio
1. Valores Humanos		58,97%
2. Comportamento das Pessoas		39,74%
3. Criatividade, Pro-atividade		41,03%
4. Remuneração dos Profissionais		43,59%
10. Profissionais da Equipe da TI		56,41%
13. Profissionais Usuário da TI		37,18%
17. CIO – Negócio		76,28%
20. CEO – Conhece TI		48,08%
23. Comunicação Pessoal		53,21%
24. Relacionamento Pessoal		60,90%
25. Comunicação e Relacionamento		55,13%
28. Troca de Experiências		45,51%
29. Eventuais Erros		37,18%
30. Clima no Ambiente de Trabalho		55,13%
31. Comprometimento dos Profissionais		57,69%
Média RH		51,07%
Sistemas de Informação e do Conhecimento		% Médio
1. SI Operacionais		44,23%
2. SI Operacionais – Informações		48,08%
4. SI Gerenciais		19,23%
5. SI Gerenciais – Informações		19,87%
7. SI Estratégicos		18,59%
8. SI Estratégicos – Informações		14,74%
9. Executive Informations Systems		14,74%
10. EIS – Informações		12,82%
12. SI do Conhecimento		7,05%
13. SI do Conhecimento - Decisão		5,13%
Média SI		20,45%
Contexto Organizacional		% Médio
1. Imagem Institucional		77,56%
3. Modelos Decisórios		42,95%
6. Cultura, Filosofia e Políticas		60,26%
7. Estrutura Organizacional		46,79%
11. Infra-Estrutura Tecnológica e Organizacional		52,56%
Média CO		56,02%
Média Geral		51,07%

Figura 18 – Resultados totalmente adequados
Fonte: Rezende (2002a, p. 212).

Porquê na pesquisa relatada acima mais de 50% dos respondentes afirmaram que os Sistemas de Informação Operacionais não estão “totalmente adequados” e, portanto “Inadequados em parte”?

- a) por não atender aos aspectos legais?
- b) por não permitir o exercício das atividades na performance necessária?
- c) por consumir mais recursos que o aceitável para o tipo de atividade?
- d) por não atender as metas exigidas?
- e) por não atender na qualidade esperada?

Isso representa que os Sistemas de Informação Operacionais não estão atendendo na plenitude os aspectos legais, colocando em risco a Governança Corporativa? Por não permitir que as atividades ocorram na performance necessária está contribuindo para a demora das atividades, o que resulta em insatisfação dos clientes e em maiores custos. Por consumir mais recursos do que o aceitável

significa mais custos. Não atender as metas exigidas significa estar contribuindo para que os resultados da empresa não sejam atingidos. Não atender na qualidade esperada significa novamente mais custos, pois a falta de qualidade resulta em retrabalhos e consumo de mais recursos.

Essas perguntas são importantes, pois na busca do alinhamento estratégico pode-se identificar que a empresa e suas áreas internas estão alinhadas, mas em nível macro, e o alinhamento que demonstra uma sintonia operacional onde há uma preocupação mútua no êxito coletivo, fica num segundo plano.

2.4.3 Considerações alinhamento de resultado e ações

O alinhamento de resultado exposto pelos diversos autores estudados possibilitou concluir pela necessidade da existência de um alinhamento vertical que compreenda uma conexão direta e visível de uma meta ou diretriz mensurável em nível estratégico com as equipes mais operacionais, onde possam ter a percepção de que estão alinhados e que sua atividade está realmente contribuindo com a corporação e possa perceber que a empresa se preocupa com isso e sua atividade é importante. Em última instância pode-se afirmar que o alinhamento vertical entre a estratégia e os processos de mais baixo nível nada mais é do que o alinhamento de resultado refletindo a contribuição dos processos operacionais na estratégia corporativa (CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000a; GONÇALVES, 2000b; KAPLAN; NORTON, 2006; LIND, 2001; LIND, 2003; RUMMLER; BRACHE, 1992).

O alinhamento de ações exposto pelos diversos autores estudados possibilitou concluir pela necessidade de um alinhamento horizontal que abranja todo o ciclo de encadeamento de processos e de relacionamento interfuncional de forma efetiva, independentemente se as atividades desenvolvidas sejam realizadas unicamente por pessoas ou utilizando-se de ferramentas informatizadas. Em última instância pode-se afirmar que o alinhamento horizontal entre processos e funções nada mais é do que o alinhamento de ações entre os vários processos, de forma que a colaboração entre as equipes seja efetiva (BRODBECK, 2001; CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000a; GONÇALVES, 2000b;

HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; KAPLAN; NORTON, 2006; RUMMLER; BRACHE, 1992; LIND, 2001; LIND, 2003; REZENDE, 2002a).

2.5 Alinhamento operacional: conhecimento e interesses

A introdução da Gestão do Conhecimento no contexto dessa pesquisa é devido à forma como o trabalho é realizado nas três áreas estudadas. No call center o conhecimento é aplicado e como resultado produz conhecimento a respeito dos interesses dos clientes e sobre experiências de suas próprias atividades, na área de Procedimentos Comerciais o conhecimento é construído, coleta informações do ambiente externo e transforma em conhecimento a ser aplicado e por fim, na área de Sistema de Comercial, o conhecimento criado na área de Procedimentos Comerciais é transformado em sistema, faz parte do código dos programas de computador e dos bancos de dados.

O conhecimento se encontra não somente em objetos reais, como documentos e sistemas, mas também nas práticas realizadas na organização e na experiência acumulada pelas pessoas (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005).

Em cada uma dessas áreas há o conhecimento específico oriundo das percepções e conclusões das próprias pessoas sobre as atividades que executam. E, por fim, há o conhecimento produzido pela relação entre as três áreas, como resultado das relações humanas, percepções e conclusões mútuas, dessa iteração surge um conhecimento diferente do individual, e o trabalho resultante dessa iteração é diferente e muito mais completo e útil do que aquele produzido de forma independente e isolado por área.

Vários autores discutiram as diferenças entre os conceitos de dado, informação e conhecimento. Para o presente trabalho a distinção entre esses conceitos é relativa, necessária apenas para melhor interpretar o mapa do conhecimento.

Dado é o registro de um evento, de um fato básico (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; PONCHIROLLI, 2005; STAIR; REYNOLDS, 2006). O dado existe associado a realidade da vida. Um número, um nome, uma quantidade, enfim estão espalhados pela realidade do universo. Em um empresa os dados existem independentemente de sua evolução tecnológica, pois o dado não depende de computadores para

existir. O dado pode estar armazenado em computadores de última geração, assim como escritos manualmente ou datilografado em fichários rudimentares. Sempre serão dados. O dado registra uma realidade.

Informação é o dado dotado de relevância e propósito, assume significados distintos pela interpretação humana, representa fatos organizados com valor adicional ao do próprio fato (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; PONCHIROLLI, 2005; STAIR; REYNOLDS, 2006). A informação é uma criação humana e sua relevância e importância é percebida de forma diferenciada entre as pessoas, em função de sua capacidade de interpretar, compreender, associar e concluir. A informação dá significado à uma realidade.

Conhecimento é a consciência e o entendimento de um conjunto de informações, é a mistura de experiência condensada, valores, informações e percepções (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; PONCHIROLLI, 2005; STAIR; REYNOLDS, 2006). O conhecimento está na mente das pessoas e pode ser modificado, ajustado, acrescentado, eliminado pelas ações humanas. O conhecimento pode ser registrado e documentado para uso futuro ou como referencial. O conhecimento tem a capacidade de mudar uma realidade.

A matéria prima desse contexto que envolve a troca e produção de novos conhecimentos é a informação, que transita pelas áreas, pelas pessoas, entre cliente e agente, enfim, perpassa toda a estrutura e com o tratamento inteligente das pessoas transforma-se em conhecimento. Na base de tudo isso estão os dados que são transmitidos entre as relações humanas, armazenados em bancos de dados e transformados em informações e conhecimento empresarial.

A performance operacional dos processos é dependente das variáveis estudadas e que serão validadas no experimento e pesquisa.

2.5.1 Conhecimento e vontade

Para Kant (2004a) o conhecimento está associado a objetos, sobre os quais a razão, que é uma capacidade inerente e exclusiva do homem, ocupa-se em sentir, compreender, conhecer, interpretar, ou seja, o ser humano não tem uma percepção restrita dos objetos, ele logo extrapola para além dos limites do mesmo.

O uso teórico da razão ocupava-se dos objetos da simples faculdade de conhecer, sendo que uma crítica da razão, em relação a esse uso, referia-se propriamente à pura faculdade de conhecer, que facilmente se perdia para além dos seus limites, em objetos inacessíveis, ou até em conceitos mutuamente contraditórios (KANT, 2004a).

O mesmo Kant (2004a) introduz o conceito do uso prático da razão para direcionar o entendimento do objeto, o que torna mais objetivo o direcionamento da vontade e assim servir aos interesses ditados pela razão. O uso prático da razão ocupa-se dos princípios da determinação da vontade, a qual é a faculdade ou de produzir objetos que correspondam às representações, ou de se determinar a si mesma na produção de tais objetos (KANT, 2004a).

Dessa forma associa-se a razão como a direcionadora da vontade através da qual algo (objeto) é produzido ou realizado. Considerando que esse objeto pode ser algo material como um parafuso ou um carro, ou um livro, ou um procedimento, ou um sistema de computador, ou fornecer informações à outra pessoa.

Associada a vontade há a possibilidade de realizar algo (objeto) de formas diferentes, independentemente, ainda, de fazê-lo de forma técnica correta ou incorretamente, mas de fazê-lo atendendo preceitos, leis, ética e moral. A vontade humana pode ser imediatamente determinável pela lei moral, o que leva ao entendimento de que realizar algo (objeto) tarefa, atividade, etc., é dependente da vontade e esta pode ser direcionada ou determinada por uma lei moral, a qual pode-se entender como sendo uma Lei, um procedimento, uma regra, uma norma, enfim, o que determina dentro do contexto de envolvimento da pessoa, a forma como deve agir ou proceder, para estar correto e atendendo as expectativas que recaem sobre o mesmo. Ainda assim, a pessoa pode não realizar da forma como esta Lei Moral determina e nesse caso ele não está seguindo as regras do grupo, da empresa, do País, etc., o que poderá levá-lo a ter que responder por esse comportamento indesejado (KANT, 2004a).

A lei moral, entretanto, ordena a cada um a mais pronta obediência. Satisfazer ao mandamento categórico da moralidade está sempre na faculdade de cada um; satisfazer, porém, ao preceito empiricamente condicionado da felicidade não é dado a todos, e apenas raras vezes é possível, mesmo quando em relação a uma única intenção. A causa disso é que, no primeiro caso, entretanto, trata-se das forças e da potencialidade física de tornar real um objeto desejado. Há ainda alguma

quantidade de pessoas atendendo partindo de regras de dimensionamento onde o tempo de atendimento é uma variável que deve ser previsível, caso contrário o resultado será desastroso. Se o tempo de atendimento crescer são necessárias mais pessoas e mais tecnologia a disposição, se o tempo é menor a situação é inversa. O call center está frente ao cliente e trabalha constantemente sendo monitorado por indicadores que são acompanhados por metas.

Das colocações acerca de Kant (2004a), acima, é necessário destacar a questão do objeto que para a realidade do presente estudo permite concluir que o mesmo muda para cada contexto da pessoa e atividade analisada. Outro aspecto importante é a caracterização da vontade direcionada pela razão, analisando sob a luz do presente estudo há de se ressaltar que é necessário à vontade das pessoas que trabalham em cada uma das áreas envolvidas, sem a qual os resultados não são o esperado, as metas não são cumpridas e os aspectos legais podem não ser respeitados. É possível retirar das colocações de Kant (2004a), acima, que a Lei Moral é a figura que pode conseguir assegurar que os resultados sejam atingidos. Mas de que forma? Imaginando que todas as pessoas são honestas e cheias de boa vontade, altamente produtivas e que nada de errado irão fazer, seja por descuido ou propositalmente?! Pelas colocações de Kant (2004a) é possível ficar bem à vontade para propor que as atividades geradas como resultado do trabalho de uma área que serve de insumo para a seguinte, tem nessa sua atividade a produção de objeto que se transforma em Lei Moral para a próxima. É lógico que isso aplicado ao presente estudo e às áreas envolvidas. No caso do presente estudo, torna-se Lei Moral as “Normas Legais”, as “Normas Internas”, os “Procedimentos Comerciais”, o “Sistema Comercial”, os “Procedimentos de Atendimento – *scripts*”, o “Sistema de Atendimento – interface inteligente”. A lei moral ordena a cada um a mais pronta obediência (KANT, 2004a). Isso demonstra que essa é a forma de assegurar que as atividades sejam realizadas pelas pessoas direcionadas para que os objetivos e metas das concessionárias sejam constantemente buscados. Pelas mesmas palavras de Kant (2004a), o não cumprimento da Lei Moral expõe aos que não a respeitam a penalidades.

O conhecimento tem origem na experiência, isso não significa que dependa unicamente dela. Todo conhecimento sobre a realidade sensível, afirma Kant, provém originalmente da experiência, cujos dados se estruturam graças às intuições da sensibilidade: espaço e tempo. O conhecimento é um processo de síntese, no

qual o intelecto proporciona a forma e a experiência oferece o conteúdo (KANT, 2004a).

Sendo assim, as atividades desenvolvidas nas áreas do presente estudo, dependem da experiência, o conhecimento evolui à medida que conclusões a cerca da experiência sejam vivenciadas e compartilhadas na busca da melhoria contínua, seja em produtividade, qualidade ou relacionamento entre as pessoas.

Na Figura 20 está representada de forma esquemática a percepção a cerca do que está sendo discutido no presente capítulo. É uma síntese do contexto analisado, ressaltando que se, segundo Kant (2004a), o conhecimento tem origem na experiência, significa que o conhecimento vai se transformando e crescendo à medida que o mesmo passa de uma área para a outra até chegar ao seu final. Com isso pretende-se afirmar que a relação de dependência entre os objetivos de cada área do presente estudo representa um somatório de conhecimentos que deve, ao final, estar purificado, sólido e claro para ser aplicado através de pessoas dedicadas a fazer o trabalho de atender o cliente pelo Call center.

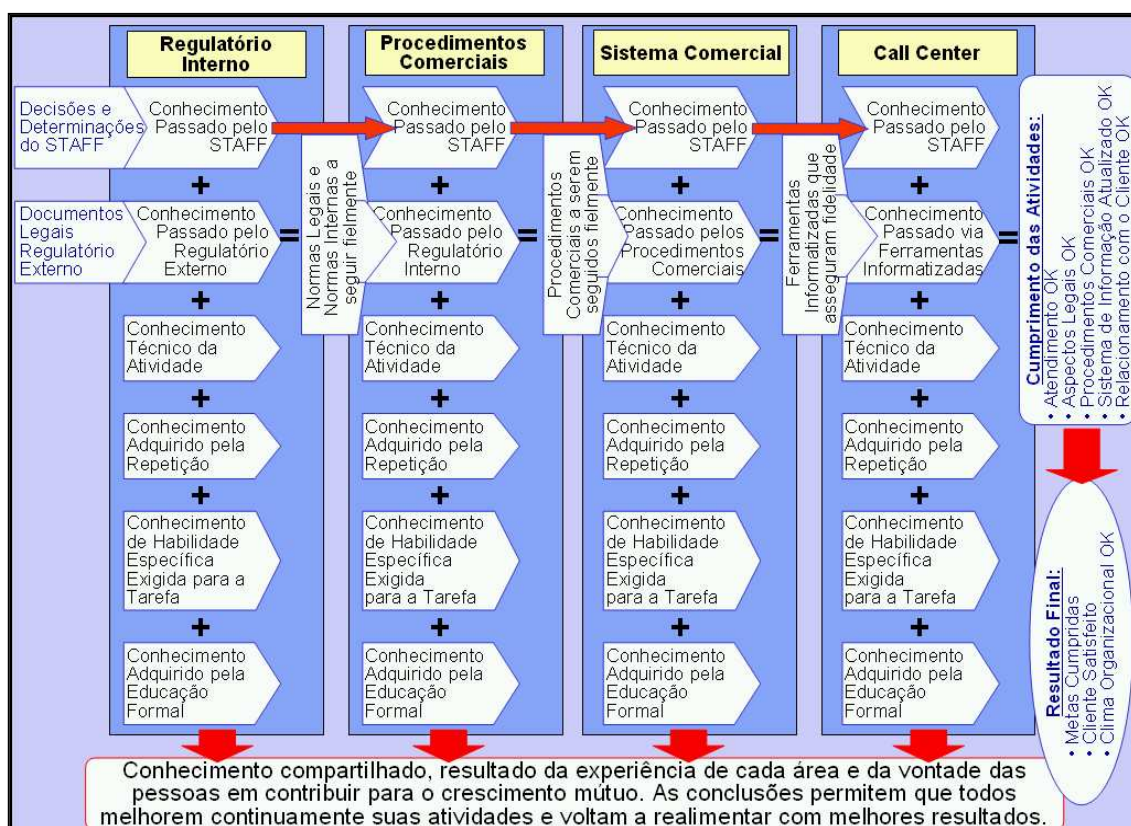


Figura 20 – Relação de dependência sequencial entre as áreas do estudo e o conhecimento

Na Figura 21 foi representada, também de forma esquemática, a percepção derivada das colocações de Kant (2004a) a cerca da Lei Moral, concluindo que ela passa a ser imperativa para que os resultados de cada área sejam acatados pelas demais áreas. E, naturalmente, sejam também acatadas as decisões e determinações do STAFF da Concessionária.

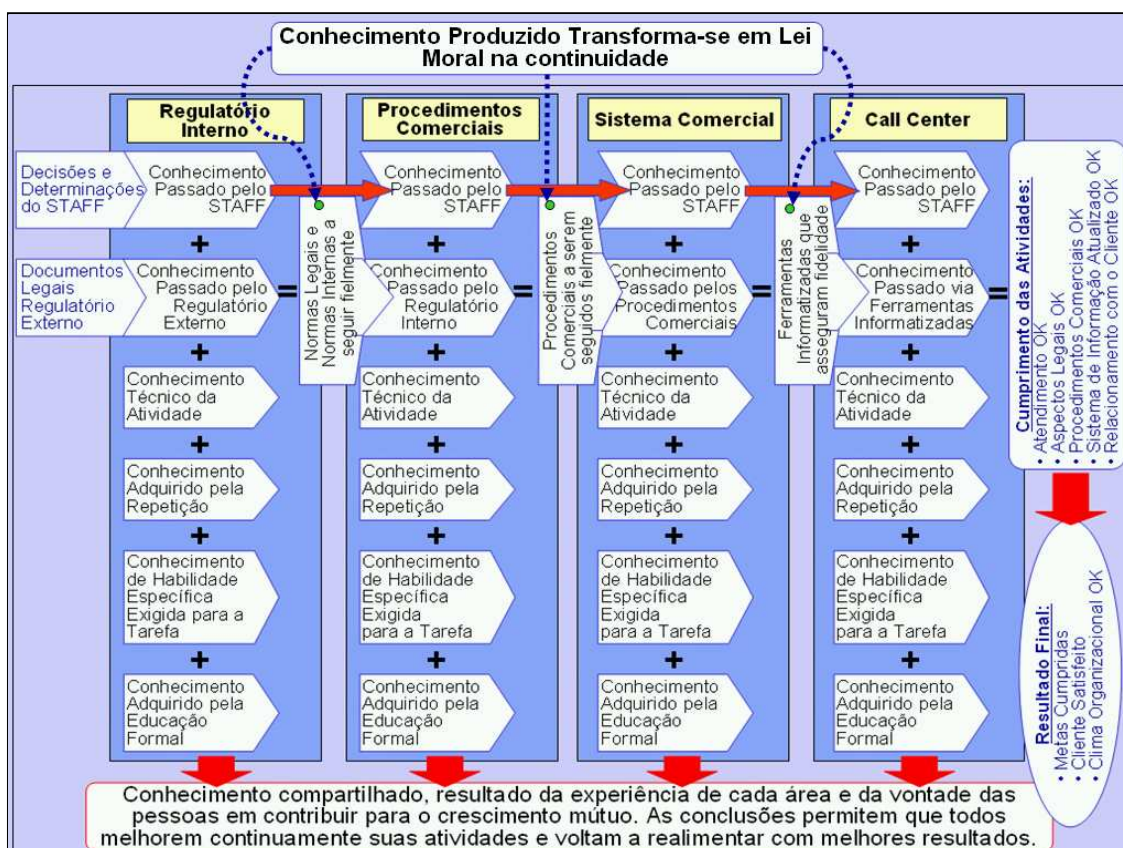


Figura 21 – A percepção da localização da lei moral e a garantia de seu cumprimento

Pode-se concluir também que o conhecimento estará trafegando entre as áreas de forma a requerer que cada um complemente sua atividade e acrescente um pouco mais de conhecimento. Sendo que não necessariamente o conhecimento estará aparente, mas o objeto produzido em uma área deve conter todo o cabedal de conhecimento da mesma, entregando o objeto pronto com toda a completeza e correção que lhe é esperado para então ser utilizado sem a preocupação se está ou não adequado.

Em Kant (2004b) há um reforço da forma como o conhecimento é produzido ou transformado, de forma que o mesmo depende de uma combinação que além da

vontade em realizar e a outra da capacidade da pessoa em perceber, compreender e então pensar para produzir.

Nosso conhecimento se origina de duas fontes primordiais do espírito, das quais a primeira consiste em receber as representações – a receptividade das impressões – e a segunda é a capacidade de conhecer um objeto mediante tais representações – espontaneidade dos conceitos. Pela primeira um objeto é ‘dado’. Pela segunda esse objeto é ‘pensado’ em relação àquela representação – como simples determinação do espírito. Assim, intuição e conceitos constituem os elementos de todo o nosso conhecimento, de tal sorte que nem conceitos sem intuição, que de qualquer modo lhes corresponda, nem uma intuição sem conceitos podem fornecer um conhecimento (KANT, 2004b).

Retornando as colocações em Kant (2004a), além destes dois elementos deve-se acrescentar um terceiro que é a vontade em realizar para então atingir o objetivo de produzir conhecimento e ou aplicá-lo e um quarto elemento que é a experiência, o qual irá contribuir no processo facilitando sua realização. O quinto elemento são os outros conhecimentos que como em um banco de dados irá se somando, modificando, atualizado à medida que novos conceitos, conhecimentos e experiências forem ocorrendo. Pode-se afirmar que os dois primeiros, “**perceber**” e “**pensar**”, dependem de capacidades físicas e intelectuais do indivíduo, no terceiro a “**vontade**”, está a pré-disposição em acatar e proceder da forma adequada, isso é cultural, muda em cada contexto de envolvimento da pessoa, seja na empresa, em casa, no trânsito, na escola, enfim, um direcionador de comportamentos que deve ser aprendido. No quarto e quinto elementos, a “**experiência**” e “**outros conhecimentos**”, dependem da vivência e dos bons e maus resultados para aprender com o sucesso e também com o insucesso, nesse ponto percebe-se um “*motum continuum*”, ou seja, o conhecimento gera mais conhecimento e quanto mais tanto mais será produzido. “O conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002) [grifo meu].

O conhecimento diz respeito à crença e compromissos, é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica e está relacionado à ação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Analisando a bibliografia mais recente, percebem-se definições trabalhadas e até acrescentando questões tecnológicas para explicar o conhecimento. Immanuel Kant escreveu Kant (2004a) – Crítica da Razão Prática em 1788 e Kant (2004b) –

Crítica da Razão Pura em 1781 e percebe-se como ainda estão vivos esses conceitos.

Para o presente estudo será necessário avaliar além dos conceitos de Kant, o dos atuais autores para então explorar o contexto do conhecimento aplicado ao objeto da Tese. A seguir a abordagem será similar, expondo os conceitos desses novos autores contra as conclusões obtidas de Kant (2004a) e Kant (2004b) e aplicadas contra o objeto em estudo e representado na Figura 21.

O conceito de Bell para conhecimento é um pouco menos amplo que o de Kant, associa o conhecimento à “declarações organizadas” sobre fatos ou idéias com julgamento, experimento, ponderações e passado pela comunicação entre pessoas (BELL, 1977).

Para Drucker (2001) o conhecimento se situará sobretudo na base das organizações, na mente dos especialistas que executam as várias tarefas e gerenciam-se a si próprios, quando refere-se a organização baseada em informações (DRUCKER, 2001).

O conceito de Kant abrange o conhecimento de forma geral, inclusive quando não há organização nem forma sistemática para transmitir para outras pessoas. Por outro lado, o conceito de Bell (1977) é aplicável ao presente estudo, pois as “declarações organizadas” podem ser associadas com as normas legais, normas internas, procedimentos comerciais, ferramentas informatizadas (Procedimento de Atendimento - *script* e Sistema de Atendimento – interface inteligente) e Sistema Comercial.

Davenport; Prusak (1999) inseriram o conceito de “*insight*” como sendo algo assemelhado à sabedoria e introduziu o conceito de conhecimento bastante aplicável ao estudo da presente Tese, principalmente sobre o conhecimento embutido em documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas, isso auxilia a validar a forma esquemática apresentada na Figura 21.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

E vai ao encontro ao que foi posto por Kant (2004a) sobre a experiência e conhecimento que se desenvolve ao longo do tempo através da experiência, que abrange aquilo que é absorvido de cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Com relação à experiência associa àquilo que foi feito e àquilo que aconteceu com as pessoas no passado e cita como um dos principais benefícios da experiência o que ela proporciona numa perspectiva histórica a partir da qual é possível olhar e entender novas situações e eventos. O conhecimento nascido da experiência reconhece padrões que nos são familiares e pode fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo agora e aquilo que antes aconteceu (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

O que uma empresa coletivamente sabe reflete na eficiência com que ela usa estes conhecimentos e na prontidão com que ela adquire novos conhecimentos. Essas características demonstram a única vantagem sustentável que a empresa pode possuir (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Essas colocações corroboram com o elaborado a Figura 21, quando descreve como “única vantagem sustentável” o fato de a empresa se utilizar eficiente e prontamente do conhecimento adquirido e pela maneira como trata com eficiência e prontidão a aquisição do conhecimento. No esquema da Figura 21 é possível validar e confirmar os pontos relativos ao “conhecimento compartilhado” e como o “conhecimento se propaga”, através do somatório das colaborações seqüenciais e sua aplicação imediata em atividades rotineiras. Isso vale para toda a organização, mesmo em uma reunião a própria discussão em torno de um assunto tendo as opiniões das várias áreas de conhecimento da empresa, permitem que o resultado final da discussão seja um produto imensamente mais qualificado que o que seria produzido por qualquer um dos participantes se o fizesse de forma individual.

Os autores mais recentes introduziram o conceito de gestão do conhecimento para caracterizar a preocupação da organização com o assunto e como ela valoriza e se organiza para preservar o conhecimento.

O conhecimento só é um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade. Há muita perda de tempo nas empresas com o reinventar a roda, resolver um mesmo problema seguidas vezes partindo do zero, envidar esforços em duplicata porque o

conhecimento de soluções já criadas não foi compartilhado dentro da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1999)

A existência de conhecimento dispersa pela empresa foi tratado por Probst; Raub; Romhardt (2002) como barreira ao compartilhamento do conhecimento, a qual classificou como barreiras individuais as que impedem que as pessoas troquem suas experiências entre si.

No nível individual, as barreiras são de dois tipos: as que afetam a capacidade de compartilhar conhecimento e as que afetam a vontade de fazê-lo. A capacidade de compartilhar conhecimento depende basicamente do talento individual para a comunicação e do seu comportamento social. A boa vontade, por outro lado, é influenciada por muitos fatores e o que mais pesa nas pessoas é temer que, se repassarem seu conhecimento a outros, arriscarão a própria posição na organização (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

A vontade associada à competência e ao esforço das pessoas envolvidas, trabalhando em conjunto, foram observadas como decisivas na viabilização da metodologia PEI para o alinhamento proposto para o Senac-PR (REZENDE, 2003a, REZENDE, 2004).

Além das barreiras individuais, existem as barreiras hierárquicas e funcionais que são também percebidas pela influência do poder e do gerenciamento na preocupação de enfraquecimento do gestor pelo compartilhamento do conhecimento, tanto com os subordinados quanto com as áreas vizinhas na organização. Contribuem para essa barreira as questões culturais da organização principalmente quando privilegiam informações oriundas de determinadas áreas em detrimento de outras, grupos ligados à história da empresa, simplesmente porque a empresa sempre fez isso. As barreiras funcionais decorrem também devido a questões associadas ao poder e gerenciamento, criando ilhas de conhecimento (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

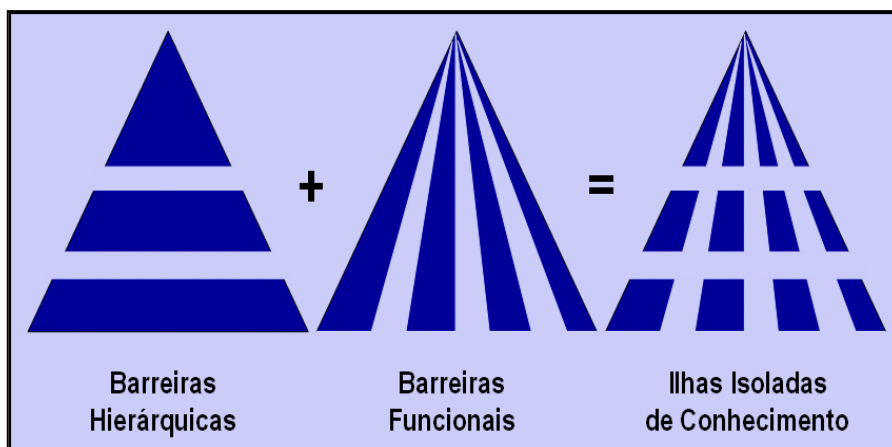


Figura 22 – Barreiras ao conhecimento
 Fonte: Probst; Raub; Romhardt (2002, p. 158).

A gestão do conhecimento está intimamente ligada à adoção de tecnologias que facilitem a acessibilidade, esse é um elemento importante para eliminar algumas das barreiras. A gestão centralizada do conhecimento ou a gestão de unidades descentralizadas do conhecimento foram discutidas por Bonifácio, Bouquet e Cuel (2002). Ambas as alternativas necessitam da tecnologia, a diferença está na autonomia e liberdade que cada unidade possui em criar, manter e disponibilizar seu conteúdo. Dentre as vantagens das unidades distribuídas da gestão do conhecimento com níveis de habilitação é permitir desmitificar o processo de guardar e disponibilizar o conhecimento e manter o domínio e a “propriedade” do conhecimento, esta como um elemento de demonstração de poder e controle sobre as informações e conhecimento da área de negócio como uma unidade distribuída de gestão do conhecimento (BONIFACIO; BOUQUET; CUEL, 2002).

2.5.2 Mapa do conhecimento

A preocupação com a dinâmica do conhecimento na organização, sua importância, como tratar e geri-lo foi sintetizada sob o título de gestão do conhecimento, quando vários autores começaram a explorar o assunto.

A Gestão do Conhecimento é uma disciplina emergente sem, no entanto, ser um conceito novo, é apenas um conceito reformatado e revigorado pelas novas tecnologias de mídias, equipamentos e técnicos (TERRA, 2001).

A Gestão do Conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa. Enfatiza o capital humano, proporcionando a criação de novas idéias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alavancando o conhecimento. Implica, portanto, a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e organizacional (PONCHIROLLI, 2005).

A essas práticas gerenciais citadas por Ponchirolli, a gestão do conhecimento inclui em sua preocupação, o estímulo e o incentivo ao uso e o compartilhamento do conhecimento. Sugere práticas para evitar o impacto negativo no trato gerencial para não causar maiores barreiras.

Ocorrerá retração e perda da confiança pelos empregados em relação à empresa se forem realizadas demissões envolvendo especialistas que cederam seu conhecimento, se não forem valorizadas as ações positivas de produção e documentação de conhecimento realizado pelos empregados (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). A gestão do conhecimento é o esforço de capturar a experiência e a sabedoria coletiva, inclusive know-how tácito existente nas pessoas e torná-lo acessível e útil a todos da organização. Não se refere à tecnologia, mas mudança cultural (FANELLI, 2000).

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida, basicamente, como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização (SVEIBY, 1998). A gestão do conhecimento é um processo articulado ou o conjunto de atividades relacionadas com a geração, codificação, e transferência do conhecimento. As ferramentas de gestão do conhecimento pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). A gestão do conhecimento é um processo empregado por uma organização para capturar e compartilhar a experiência, promover a colaboração e prover amplo acesso às informações da organização independente de sua fonte ou estrutura (ROSE, 2002).

Vários outros autores defendem o conhecimento como sendo o grande diferencial para a competitividade das empresas e alguns até defendendo como sendo o único diferencial sustentável para o futuro das organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; NONAKA, 2001; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; STEWART, 1998), tratam o conhecimento como algo que possa ser tocado e que as empresas não se preocupam com o conhecimento, não o tratam de forma adequada e como

consequência ensinam inúmeros métodos para armazenar o conhecimento utilizando tecnologias diversas. Isso faz parte do contexto, mas há algo mais, o presente trabalho buscará explorar esse ponto como uma condição natural do próprio trabalho das pessoas e que as empresas que não “guardam” seu conhecimento é porque são desorganizadas e totalmente dependentes das pessoas inclusive para suas atividades básicas.

As iniciativas do que foi denominado a economia do conhecimento que compreende a criação, compartilhamento e transferência de conhecimento são os pontos altos das agendas dos pesquisadores. No entanto, as pesquisas nos processos de criação do conhecimento, aprendizagem e inovação estão sendo levadas adiante sem o envolvimento das demais disciplinas da economia (MATTSSON, 2003).

As abordagens *top-down* e *bottom-up* são inadequadas para a criação do conhecimento, o modelo *middle-up-down*, comum nas organizações japonesas mais bem sucedidas em nível global, no qual a gerência intermediária exerce papel fundamental no sentido de identificar os recursos operacionais que atuam viabilizando a visão da alta gerência (NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Conhecimento tácito é o conhecimento particular ao ser humano, aquele que foi aprendido de alguma forma seja de uma outra pessoa, seja pela experiência, etc. e que para passar para outra pessoa é somente através da própria pessoa que o possui, depende de sua vontade, a este tipo de conhecimento chamou de tácito. E conhecimento explícito é aquele documentado, registrado em algum meio e que pode ser acessado por outra pessoa sem depender de quem o escreveu (NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Esses conceitos surgiram inicialmente com Polanyi (1966) o que abriu espaço para as discussões que se seguiram em torno do assunto (MATTSSON, 2003; POLANYI, 1966). “Podemos saber mais do que podemos dizer” (POLANYI, 1966).

Stewart (1998) explica conhecimento explícito como sendo o conhecimento que a empresa sabe que possui. E conhecimento tácito aquele que a empresa não sabe que possui. E classifica em lacunas conhecidas o conhecimento que a empresa sabe que não tem e por fim, em lacunas desconhecidas o conhecimento que a empresa não sabe que não possui (STEWART, 1998).

Rolf (2004) questiona os conceitos de conhecimento tácito ou implícito e conhecimento explícito ou focal pela forma diferenciada de entendimento entre as pessoas em relação ao mesmo assunto, até pela diferença de fluência verbal entre as pessoas e mesmo pelas diferenças entre línguas e suas origens (ROLF, 2004).

Para o presente estudo isso é uma questão menor, uma vez que as diferenças comportamentais, de fluência verbal, de entendimento, de línguas, faz parte do contexto da organização, como um organismo vivo, multidisciplinar e a comunicação, compreensão e entendimento entre os indivíduos é um desafio constante, seja no próprio relacionamento interpessoal como na forma de negociação e troca de informações e conhecimento.

O conhecimento tácito é aquele que é altamente pessoal, menos óbvio e de difícil expressão, sendo, portanto de difícil formalização e comunicação. O conhecimento tácito é profundamente enraizado em ação e em compromissos individuais para um contexto específico. Ele consiste, em parte, de habilidades técnicas informais (*know how / expertise*). Ao longo do tempo tem uma dimensão cognitiva importante que consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas difíceis de serem articuladas. Por esta razão, estes modelos moldam profundamente o modo como percebemos o mundo a nossa volta (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento explícito é aquele que é formal e sistemático e por isso facilmente comunicado e disseminado por meio de fórmulas, programas de computador, especificações, normas, registros de bibliografias, livros, procedimentos de trabalho e outros. É representado por códigos, promulgado nas formas de manuais, números ou padrões. Transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na Figura 23 está uma tabela comparativa destes dois conceitos, elaborada a partir dos conceitos do autor.

Classificação do Conhecimento segundo NONAKA			
Tipo de Conhecimento	Conceito	Característica	Onde é percebido
EXPLÍCITO	É o conhecimento formal e sistemático.	Facilmente comunicado e disseminado.	Em Fórmulas, Programas de Computador, Especificações, Normas, Livros, Procedimentos
TÁCITO	É o conhecimento pessoal enraizado nas ações e compromissos individuais.	Difícil de ser formalizado, comunicado e transferido.	Em habilidades pessoais e modelos mentais.

Figura 23 – Classificação dos tipos de conhecimento segundo Nonaka
 Fonte: Nonaka (2001); Nonaka; Takeushi (1997).

No mesmo estudo, Nonaka (2001) definiu os padrões básicos de criação de conhecimento, de como ele passa de uma pessoa para outra, baseado nos conceitos de tipo de conhecimento. Segundo esse estudo o conhecimento do tipo Tácito pode ser transmitido e recebido no destino como um conhecimento Tácito, nesse caso é somente através do relacionamento entre as duas pessoas; do tipo Tácito para Explícito quando o conhecedor expõe o seu conhecimento tácito para ser documento quando se torna explícito; do tipo Explícito para Explícito, quando uma pessoa combina conhecimentos do tipo explícito, resultando em um novo conhecimento explícito; e, por fim, de Explícito para Tácito, quando a pessoa utiliza o conhecimento explícito, documentado, aprende e o utiliza, internalizando, dessa forma esse conhecimento explícito passa a ser tácito para aquela pessoa (NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997).

Na Figura 24 está um resumo desses conceitos, também elaborada a partir dos conceitos de Nonaka.

Padrões Básicos de criação de Conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi			
DE → PARA		PARA	
DE	EXPLÍCITO	EXPLÍCITO	TÁCITO
	TÁCITO	EXTERNALIZAÇÃO	SOCIALIZAÇÃO
		COMBINAÇÃO Combinação de conhecimentos tipo explícito isolado em um todo.	INTERNALIZAÇÃO É a utilização do conhecimento tipo explícito pelas pessoas, que começam a internalizá-lo.
		EXTERNALIZAÇÃO É a formalização de um conhecimento tipo tácito em conhecimento tipo explícito.	SOCIALIZAÇÃO Uma pessoa compartilha conhecimento do tipo tácito com uma outra pessoa.

Figura 24 – Padrões básicos de criação de conhecimento segundo Nonaka
 Fonte: Nonaka (2001, p. 34-35); Nonaka; Takeushi (1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) a partir dos padrões básicos de criação de conhecimento introduziram os conceitos de: a) socialização do conhecimento quando uma pessoa compartilha o conhecimento do tipo tácito com uma outra pessoa; b) externalização quando formaliza em conhecimento explícito e o conhecimento tácito da pessoal; c) combinação de conhecimentos explícitos; e, d) internalização quando a pessoa utiliza-se do conhecimento explícito, aprende e internaliza (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Segundo os autores isso ocorre de forma contínua e circular, demonstrado na Figura 25 onde está a proposta dos autores do que chamaram espiral do conhecimento com adaptações ao presente estudo.

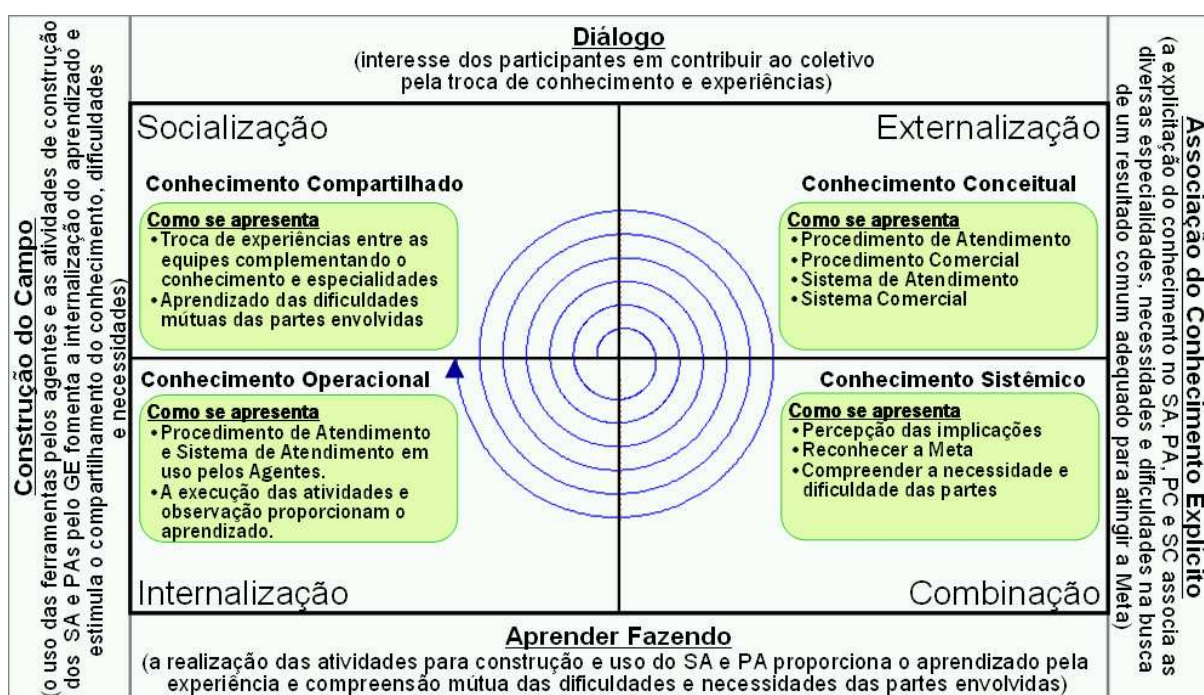


Figura 25 – Espiral do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (1997, p. 80); Ponchirolli (2005, p. 87).

A continuidade da espiral do conhecimento é a abordagem proposta pelos mesmos autores para representar a evolução do conhecimento tácito e explícito em paralelo, com início no indivíduo, deslocando-se para o grupo, para a organização e por fim na relação entre organizações, para tal denominou de espiral de criação do conhecimento organizacional, Figura 26. Nessa figura está introduzido o contexto da pesquisa, procurando explicitar a compreensão dos conceitos pela associação com os elementos da pesquisa junto ao GE e GC.

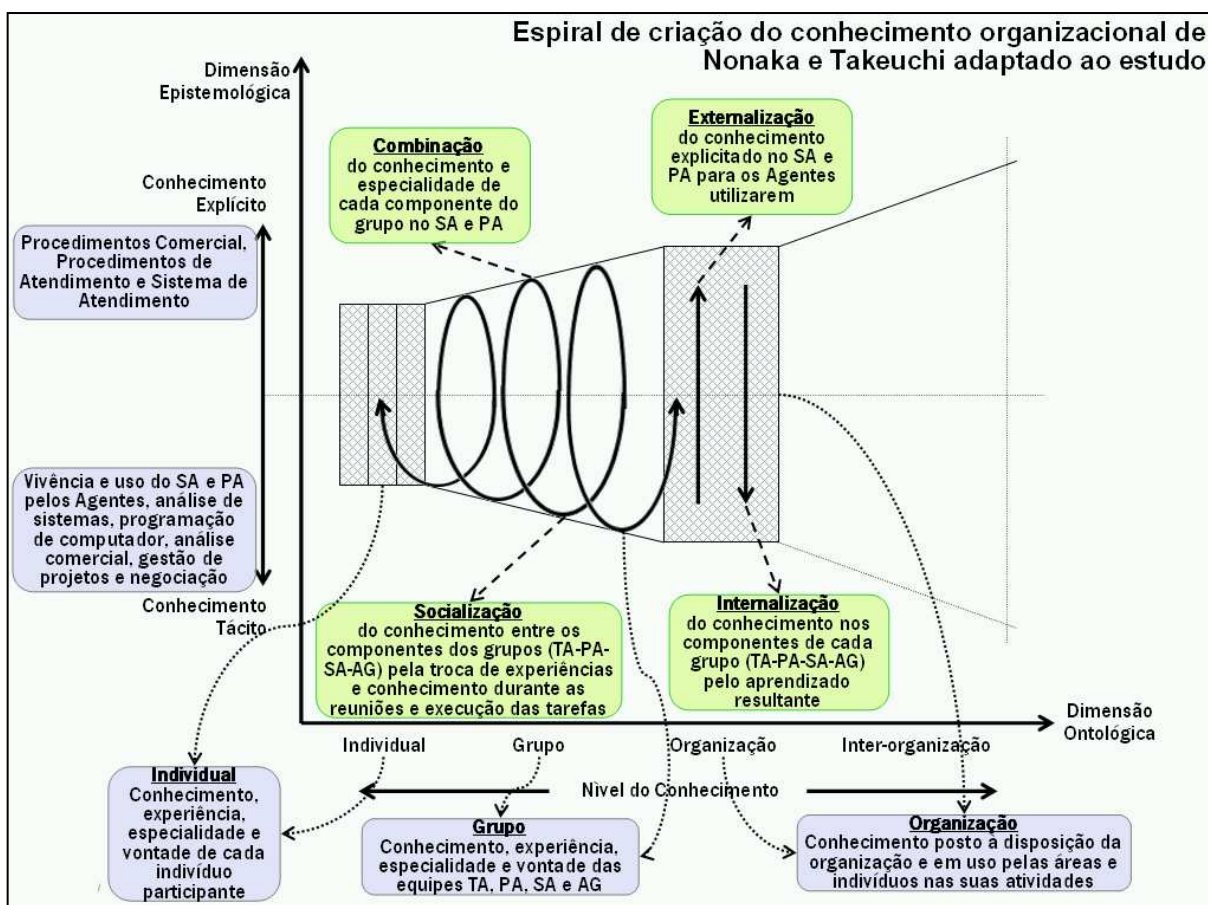


Figura 26 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.

Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (1997, p. 82) e as atividades executadas pelo GE e GC.

Aplicando esses conceitos à relação de dependência do conhecimento entre as áreas do estudo, apresentadas nas Figuras 21 e associando com as Figuras 23, 24, 25 e 26, foi possível classificar os tipos de conhecimento existente no ambiente estudado. Na Figura 27 está demonstrado isso.

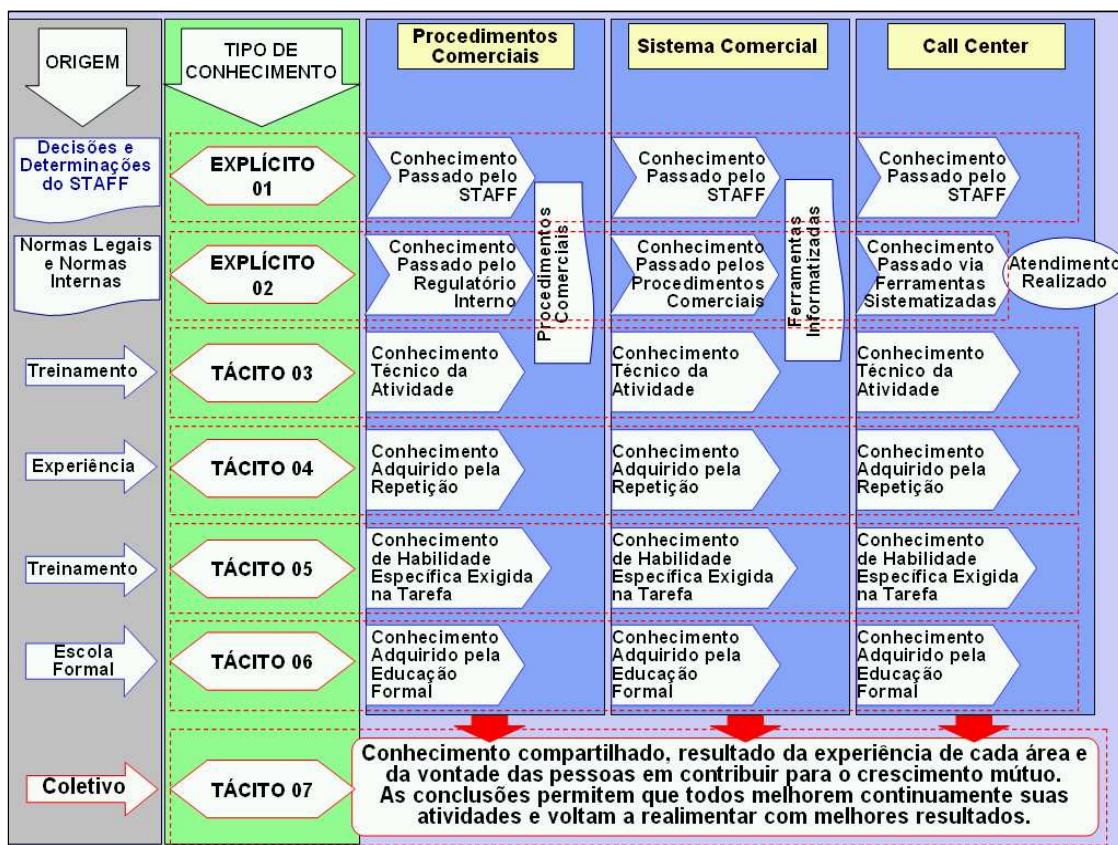


Figura 27 – Mapa do conhecimento: classificado conforme os conceitos da espiral do conhecimento de Nonaka

O conhecimento tipo “Explícito 01” – é formalizado pelo Staff diretamente ou através da assessoria de comunicação interna ou *endomarketing*, através de normas oficiais ou circulares e são armazenadas na Intranet e divulgado seu *link* através do correio eletrônico interno a todos os empregados.

O conhecimento tipo “Explícito 02” – é formalizado pelo “Regulatório Interno” que elabora documentos específicos os quais tramitam pelo Staff e Jurídico, é analisado o impacto do mesmo, ajustado e adaptado até que esteja em condições de ser aplicado. O mesmo é divulgado de forma direcionada somente às áreas que devem ter ciência e aplicá-lo, no caso é passado à área de “Procedimentos Comerciais”, que avalia as modificações que o mesmo produz nos procedimentos existentes e se necessário cria um novo procedimento. Somente após sua elaboração detalhada o mesmo é passado para a área de “Sistema Comercial” para que providencie as modificações no sistema informatizado e ao “Call center” que avalia o impacto no relacionamento com o cliente, solicita adequações se considerar necessário e providencia a adequação do “script” e da “interface inteligente”.

Quando o sistema e o “script” estiverem prontos é informado a todos os que trabalham no *call center* sobre o novo documento que deve, a partir daquele momento, ser aplicado.

O conhecimento tipo “Tácito 03” – foi assim classificado, pois se trata daquele conhecimento que a pessoa deve aplicar após ter sido treinada para tal, é um conhecimento considerado básico para a atividade, sem o qual não pode realizá-lo e, portanto, deve estar internalizado. São exemplos: ao profissional de “Procedimentos Comerciais” o trâmite dos documentos, a importância de cada um, como traduzir a linguagem dura do Regulatório Externo e do Regulatório Interno para que seja facilmente compreendida e aplicada pelas pessoas nas demais áreas, etc. Para o profissional de “Sistema de informação comercial” corresponde ao conhecimento de como proceder para receber o novo procedimento a ser implementado no sistema, como formalizar o projeto, dar andamento as atividades, envolvimento de áreas internas, produção da alteração no sistema e como liberar para utilização, etc. Aos profissionais do “Call center”, corresponde a atividade de como utilizar o Sistema Comerciais, o Sistema de Atendimento – interface inteligente, como consultar e proceder com o Procedimento de Atendimento - *script* como registrar no sistema, como tratar o cliente difícil, etc.

O conhecimento tipo “Tácito 04” – foi assim classificado, pois é aquele conhecimento que a pessoa agrega à medida que vai realizando trabalhos corretos e recebe o retorno por isso e o aprendizado dos erros seus e dos colegas.

O conhecimento tipo “Tácito 05” – foi assim classificado, pois se trata daquele conhecimento que a pessoa deve já possuir para estar em condições de ser contratada e enquadrada para o cargo. É também um conhecimento considerado básico para a atividade, sem o qual não pode realizá-lo e, portanto, deve estar internalizado. São exemplos: ao profissional de “Procedimentos Comerciais” habilidade no uso do computador, planilhas, editor de texto, apresentações, análise de documentos legais, redação técnica e comercial, técnicas de reunião, relacionamento interpessoal, etc. Para o profissional de “Sistema de informação comercial” corresponde ao conhecimento de análise de sistemas, linguagem de programação, gerenciador de banco de dados, ferramentas de edição de programas, etc. Para o profissional de “Call center” corresponde a habilidade com o computador, administrar a pressão exercida pelo cliente sem perder a calma, saber ouvir, saber falar adequadamente, boa educação e relacionamento, etc.

O conhecimento tipo TÁCITO 06 – corresponde à formação escolar ou acadêmica mínima para o profissional atuar na área. Como por exemplo, em “Procedimentos Comerciais” deve ter curso superior em Administração, Economia, etc. em “Sistema de informação comercial” deve ser curso superior em Ciências da Computação, Sistemas de Informação, Engenharia, etc. Para o “Call center” deve ter o ensino médio completo.

O conhecimento tipo “Tácito 07” – é o aprendizado que as pessoas das três áreas adquirem a partir das reuniões de busca de soluções, adequações de situações conflitantes de processo, incorreções geradas pelo procedimento, procedimentos complexos que retardam o andamento do atendimento, situações de sistemas que impedem a boa performance do atendimento, etc. Esse conhecimento é tácito é trocado de forma tácita, o aprendizado é de todos. Isso somente se transforma em um conhecimento “explícito” quando o consenso dos envolvidos produzir uma mudança no procedimento, sistema ou uma orientação explícita aos profissionais do call center e até pode resultar em um treinamento específico.

O call center produz um grande impacto na performance da companhia porque suas atividades são focadas nas respostas às questões e resolução dos problemas dos clientes. O sucesso de um call center resume-se na habilidade deste em aplicar o conhecimento no encaminhamento adequado dos problemas. O sistema de gestão do conhecimento possibilita a iteração e a tecnologia, para que a organização colete todos os problemas e suas soluções e organize esse conhecimento e disponibilize aos empregados para uso. O maior benefício da gestão do conhecimento é permitir que a organização armazene, dissemine, explore e re-use as informações e experiências corporativas, com o objetivo de sintetizar o conhecimento para utilizá-lo nas operações do negócio (GIACHETTI et al., 2001).

No trabalho de Giachetti e outros, a experiência foi implementar um sistema de informações que colete, organize e facilite o acesso para o atendimento via call center. De forma que todo o conhecimento necessário para atender ao cliente, seja interno como *help desk* ou externo como *call center*, há grandes vantagens.

Esse tipo de experiência já vem sendo aplicado nas CDEE, não denominaram isso de sistema de gestão do conhecimento, apesar de conter nessas bases de informações todo um cabedal de conhecimento de anos de aprendizado. E essas bases precisam estar constantemente sendo atualizadas para produzir o

resultado esperado, principalmente num ambiente tão dinâmico como é a área comercial do setor elétrico.

2.5.3 Conhecimento como procedimentos comerciais e de atendimento

Na área de Procedimentos Comerciais, há a necessidade de atividades cognitivas, de conhecimento das normas empresariais, legislação, etc. Nesse caso a formação é longa e nem sempre todos os que iniciam conseguem atingir um nível de maturidade e competência suficiente para ser um profissional completo para a função.

As atividades nessa área giram em torno de estudos para a aplicação das novidades oriundas do Regulatório Interno e Externo, além de buscar otimizar os procedimentos para facilitar as atividades das áreas que devem segui-lo.

Esses procedimentos são elaborados, dependendo da complexidade e impacto, como um projeto, que dentre suas fases está produzir o estudo utilizando editor de texto, planilhas e slides. O documento de projeto segue um trâmite conforme o caso, área financeira, engenharia, jurídico, etc., até ser avaliado pelos envolvidos e posteriormente encaminhado para aprovação oficial junto ao *Staff* da Concessionária. A implementação do procedimento depende de negociação com as áreas afetadas, alteração no sistema de informação comercial, treinamento, ajuste nos *scripts* do *call center*, etc.

A alteração de um procedimento pode exigir a adequação do fluxo de tramitação de documentos internos, seja o fluxo automatizado ou não, representando muitas vezes a extinção de um procedimento atual, criação de um novo ou apenas a adaptação. O que diferencia de empresas do tipo comércio, indústria e serviços é a dinâmica das mudanças definidas pelo regulatório o que exige adequações constantes e rápidas.

Esse tipo de comportamento para a área de procedimento é comum às concessionárias distribuidoras de energia elétrica, independentemente do porte, capital ou região do País. É comum, também, haver trocas de experiências entre essas áreas das várias empresas. Há a reunião do Comitê Comercial da ABRADÉE, que discute as questões legais para propor adequações junto a ANEEL, assim como troca de experiências e melhores práticas. As diferenças residem na forma como

cada procedimento é adequado em sua empresa para atender as mesmas exigências e que sofrem a influência da estrutura de pessoal nas áreas afetadas e também da capacidade da área de tecnologia da informação em adaptar o Sistema de Informação Comercial no tempo hábil e da forma que proporciona a melhor otimização possível.

Algumas empresas possuem em seu Sistema Comercial a tecnologia de “*workflow*”¹¹, que automatiza o encaminhamento do procedimento, em alguns casos até completar todo o ciclo do serviço e em outras o processo é pouco automatizado. As empresas têm procurado constantemente ajustar seus processos de forma a torná-los adequados à agilidade e dinâmica dos serviços.

2.5.4 Conhecimento e fluxo de ações para a performance dos processos

Na literatura os conceitos de processo têm sido utilizados em dois sentidos que podem gerar dúvidas.

O primeiro num sentido de macro processo que resume a empresa como um conjunto de principais processos, para os quais é necessário determinar limites, definir objetivos, avaliar sua relevância estratégica e de alto nível, qualificar a cultura e a política de cada processo, confundindo processo, processo de negócio, processo-chave, dentre outros (DAVENPORT, 1994; RUMMLER; BRACHE, 1992). Essa abordagem dá um entendimento de processo empresarial, ou seja, algo maior sobre o qual repousa a gestão por processos. No presente trabalho esse tipo de processo será denominado “processo empresarial”.

O segundo tem um sentido de processo mais operacional, como sendo uma série de etapas ou conjunto de atividades estruturadas criadas para produzir um produto ou serviço de valor para o cliente. Uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para ação (TRUSS, 2001; FRANCIS; KEEGAN, 2006).

¹¹ WORKFLOW: Fluxo automatizado de atividades, inserido nos sistemas de informação permitem o acompanhamento das atividades, desde seu princípio até o final, com identificação de cada atividade, tempos, prazos, responsabilidade e status.

Portanto, o conceito de processo utilizado neste trabalho é o conjunto de atividades que possibilitam atingir o objetivo pelo qual o processo foi elaborado, no contexto do segundo sentido citado acima.

O estudo dos processos teve grande incentivo pela preocupação das empresas em adequarem sua estrutura orgânica e funcional em uma forma mais dinâmica e voltada aos objetivos da empresa. O objetivo de forma geral é buscar a melhor performance para os processos operacionais. Tais estudos preocuparam-se em redesenhar os processos utilizando técnicas e ferramentas oferecidas pelo mercado. Para conseguir isso são utilizadas algumas ferramentas para desenho de processos, detalhamento de atividades e *workflow* (NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; WYNER; LEE, 2005), etc. Essas ferramentas, técnicas ou metodologias, começaram a ser utilizada em algumas das concessionárias, nada ainda que se possa observar como um resultado a ser medido, está muito insipiente. Por enquanto, os processos e procedimentos são trabalhados como uma decorrência do que tem sido feito ano após ano, com a experiência e conhecimento acumulados ao longo desse tempo e adequações aprimoradas através da implantação de sistema da qualidade, tipo TQC – *Total Quality Control* (CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998) certificações ISO dentre outras.

Uma pesquisa conduzida por Kettinger; Teng; Guha (1997) demonstrou existirem cerca de 25 metodologias para redesenho de processos, 72 técnicas de descrição e mapeamento de processos e 102 ferramentas para descrição e mapeamento de processos. Outro estudo realizado por Stoica; Chawat; Shin (2004) avalia o estudo de Kettinger e explora alternativas e novas pesquisas com metodologias. O importante é a forma como isso se coloca frente à necessidade das concessionárias. Essa necessidade, a princípio, não é de uma reengenharia nos processos de negócio (BPR – *Business Process Reengineering*) (DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; MANSAR; REIJERS; OUNNAR, 2005; ZAIRI; SINCLAIR, 1995), mas de um conjunto de atividades que assegurem o adequado tratamento dos procedimentos. Com o passar do tempo pode até ficar clara a necessidade de uma revisão nos processos, mas isso deve ser um trabalho associado com a construção ou aquisição de um novo sistema de informação comercial.

As mudanças associadas ao redesenho de processos (SANTOS; CARDOSO; CAULLIRAUX, 2002) são mais estruturais e complexas, marcaram

época quando as empresas passaram pela fase de transformá-las de empresas com estruturas hierárquicas para estruturas mais enxutas orientadas por processos (BARTEZZAGHI, 2002; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; ZAIRI; SINCLAIR, 1995).

O redesenho de processos foi chamado de reestruturação de processos (RUMMLER; BRACHE, 1992) e de reengenharia de processos (DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994). No início dos anos 90 (LESSA; SOARES; CARDOSO, 2003) quando a “experiência” das consultorias externas era escassa e faltavam métodos aceitos universalmente, as mudanças acabavam ocorrendo mais por “tentativa e erro” (*chaotic trial and error*) do que propriamente através de um plano bem elaborado e bem conduzido com o adequado envolvimento das pessoas e o claro desenho dos novos processos (STOICA; CHAWAT; SHIN, 2004). A reengenharia, reestruturação e outros programas de mudança nunca funciona muito bem no longo prazo, a menos que sejam conduzidos por visões que atraiam a maioria das pessoas envolvidas na iniciativa: funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, comunidades (KOTTER, 1999).

A documentação gráfica e/ou instrumentos de modelagem do processo são úteis para se chegar a uma compreensão comum dos processos existentes, e para documentar essa compreensão (DAVENPORT, 1994).

O próprio desenho dos processos é um trabalho complexo para algumas empresas, pois há a necessidade da percepção adequada da construção do processo e suas atividades, demonstrando a seqüência e a forma como o trabalho deve ser realizado (BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; HAVEY, 2005; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; NEIGER; CHURILOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; WYNER; LEE, 2005). A reengenharia envolve a revisão radical de processos de negócios, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização para atingir um novo estágio nos resultados de negócios (STAIR; REYNOLDS, 2006).

O assunto que passou a ser discutido ao final dos anos 90 e início do novo milênio, em substituição ao desgastado BPR (DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; MANSAR; REIJERS; OUNNAR, 2005; ZAIRI; SINCLAIR, 1995), foi o BPM, *Business Process Management* a diferença entre ambas não é tão grande no objetivo pretendido, mas bem maior na forma como é conduzido o trabalho e na automatização do mesmo.

O BPR preocupava-se com o contexto da reengenharia e as mudanças estruturais sugeridas e implementadas de uma vez como uma mudança empresarial (SMITH; FINGAR, 2003), o BPM introduz uma evolução automatizando o gerenciamento dos processos de negócio, buscando focar mais na aplicação prática das atividades e procedimentos e através deles construir os processos, isso é mais fácil de ser assimilado pelas pessoas e menos traumático para a organização. Aliado à conexão que o BPM faz com a tecnologia da informação.

O objetivo do BPM é conduzir processos, pessoas, informações e sistemas de forma conjunta, possibilita a visibilidade e facilita a integração junto a parceiros de negócio, sempre com o foco voltado à performance operacional dos processos e por consequência no bom desempenho do negócio. A notação criada pelo BPMI (business process management initiative) em 2004, o BPMN (business process management notation) tem como objetivo permitir a compreensão do desenho de processos por todos as pessoas da empresa que precisam ser envolvidas, incluindo usuários e profissionais de TI.

Essa dinâmica tem como objetivo facilitar a manutenção futura dos processos e principalmente pela integração com os sistemas de informação. A proposta é facilitar os trabalhos no uso de métodos de gestão tais como total *quality management*, *six sigma*, *business engeneering* e *general systems thinking* com recentes iniciativas da tecnologia da informação: desenvolvimento de aplicações, integração de sistemas, service-oriented architecture, workflow, gerenciamento de transações, XML e web services (GOTTSCALK et al., 2002; LEYMANN; ROLLER; SCHMIDT, 2002; NYSETVOLD; KROGSTIE, 2005; SMITH; FINGAR, 2003; WHITE, 2005). Para chegar a isso utiliza uma infra-estrutura dinâmica de tecnologia da informação e separa “fluxos de atividades”, “regras de negócio” e “serviços”.

A estruturação dos processos não é um processo interno, apenas, mas no estado tecnológico atual corresponde a uma integração em cadeia com parceiros e fornecedores levando a um nível de conexão entre fluxos de processos automatizados que promovem a grande evolução conseguida com o comércio eletrônico na relação entre empresas – B2B: *business to business* (NORRIS et al., 2001; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; ZAMBON, 2003).

Identificar os processos de negócio é relativamente fácil, derrubar as barreiras entre as áreas de negócio e definir os proprietários dos processos é onde reside a dificuldade. Além do gerenciamento dos processos de negócio na empresa,

o BPM envolve também a integração em tempo real dos processos, suprimindo as necessidades das relações entre os processos empresariais, seus parceiros internos, externos e clientes. Implementa uma automatização horizontal e uma gestão dos processos vertical.

O mercado está “vendendo” essa “novidade” substituindo a abordagem antiga do BPR, sem o desgaste associado, por um novo nome, o BPM, onde a infraestrutura tecnológica de sistemas e a integração entre eles considerando os sistemas legados¹², consultoria e implementação, fazem parte do mesmo projeto. A solução dada por fornecedores compreende o que passaram a chamar de “*best of breed*” ou seja, buscar a melhor dentre as melhores soluções de mercado e junto a isso são oferecidos a consultoria, sistema de *workflow*, pacotes de sistema integrado de gestão, tecnologia para integrar os novos sistemas com os sistemas legados (*EAI* – *Enterprise Application Integration*), etc. (LEE; DALE, 1998; MIERS, 2006; OWEN; RAJ, 2003; ROSEN, 2006; YAN; MAAMAR; SHEN, 2001).

Para Havey (2005), o BPM hoje substitui o que foi o workflow há alguns anos atrás: um abundante fluxo de informações que transporta o fluxo de trabalho de porta em porta, adicionando valor ao longo do caminho. O que há de diferente é o contexto teórico e prático através de métodos e técnicas para facilitar a modelagem e a integração do fluxo de serviço em processos e com sistemas.

Está em andamento a integração entre o BPMN com o UML (*Unified Modeling Language*) (FOWLER; SCOTT, 2000; PAGE-JONES, 2001), ou seja, uma linguagem de descrição de processos integrada com uma linguagem de notação para a construção de software (www.omg.org).

A Figura 26 apresenta uma seqüência de etapas de um projeto BPM, sugerido por (MIERS, 2006), chama a atenção, o procedimento de repetição/iteração e medição dos resultados. Sugere que a discussão com usuários, analistas de sistemas e especialistas em BPM, seja feito o acompanhamento, a revisão e os ajustes necessários, identificados através dos resultados medidos, isso de uma forma continuada, garantindo assim a evolução constante dos processos de negócio e as conexões com os sistemas de informação.

¹² LEGADO: Diz-se dos sistemas de informação já existentes na empresa, aqueles que já passaram pelo processo de desenvolvimento e estão na fase do ciclo de vida de manutenção. Geralmente, nas empresas, representam os sistemas mais antigos, com tecnologia já ultrapassada. Mas como conceito é todo sistema que está na fase de manutenção.

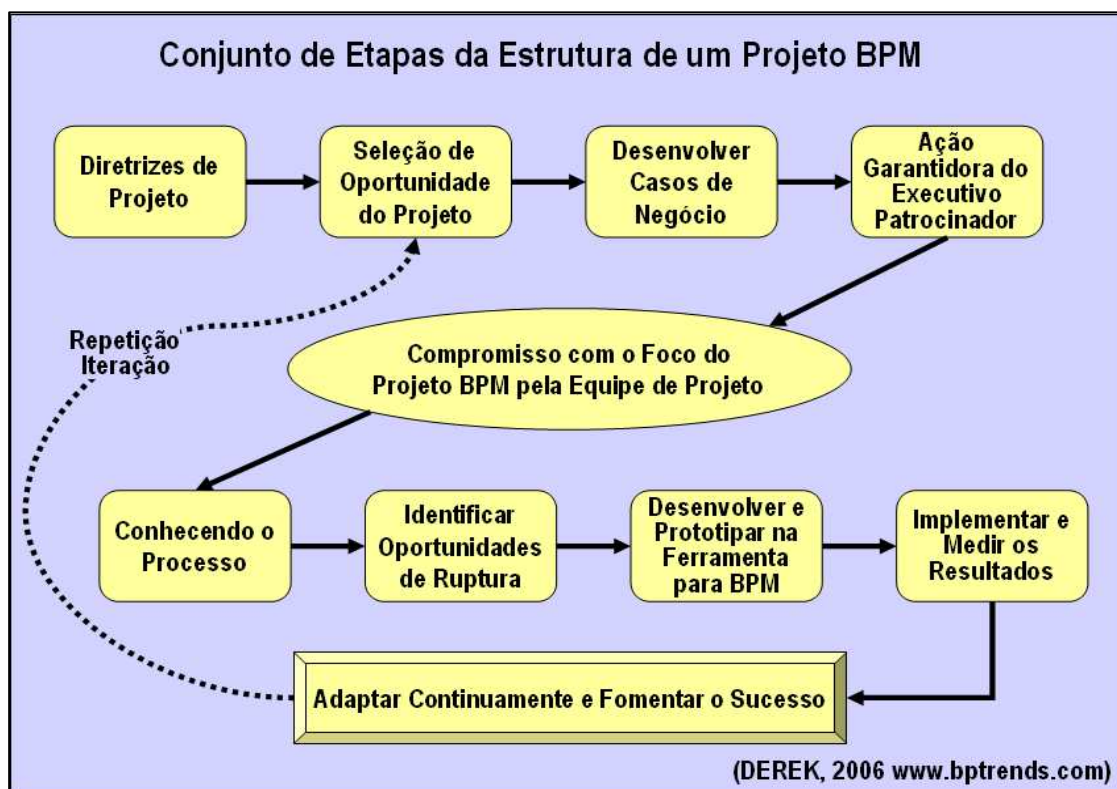


Figura 28 – Conjunto de Etapas da Estrutura de um Projeto BPM
 Fonte: MIERS (2006).

Muehlen e Ho (2005) apresentaram (Figura 29) o ciclo de vida do gerenciamento dos processos de negócio, onde o ciclo contínuo também está presente, sugerindo o alinhamento com as metas e objetivos organizacionais e deste iniciando uma modelagem de fluxo de processo, com implementação e oficialização para posterior monitoramento e avaliação com demonstração de resultados e acompanhamento de metas e métricas a fim de identificar oportunidades de melhorias no processo com um todo.

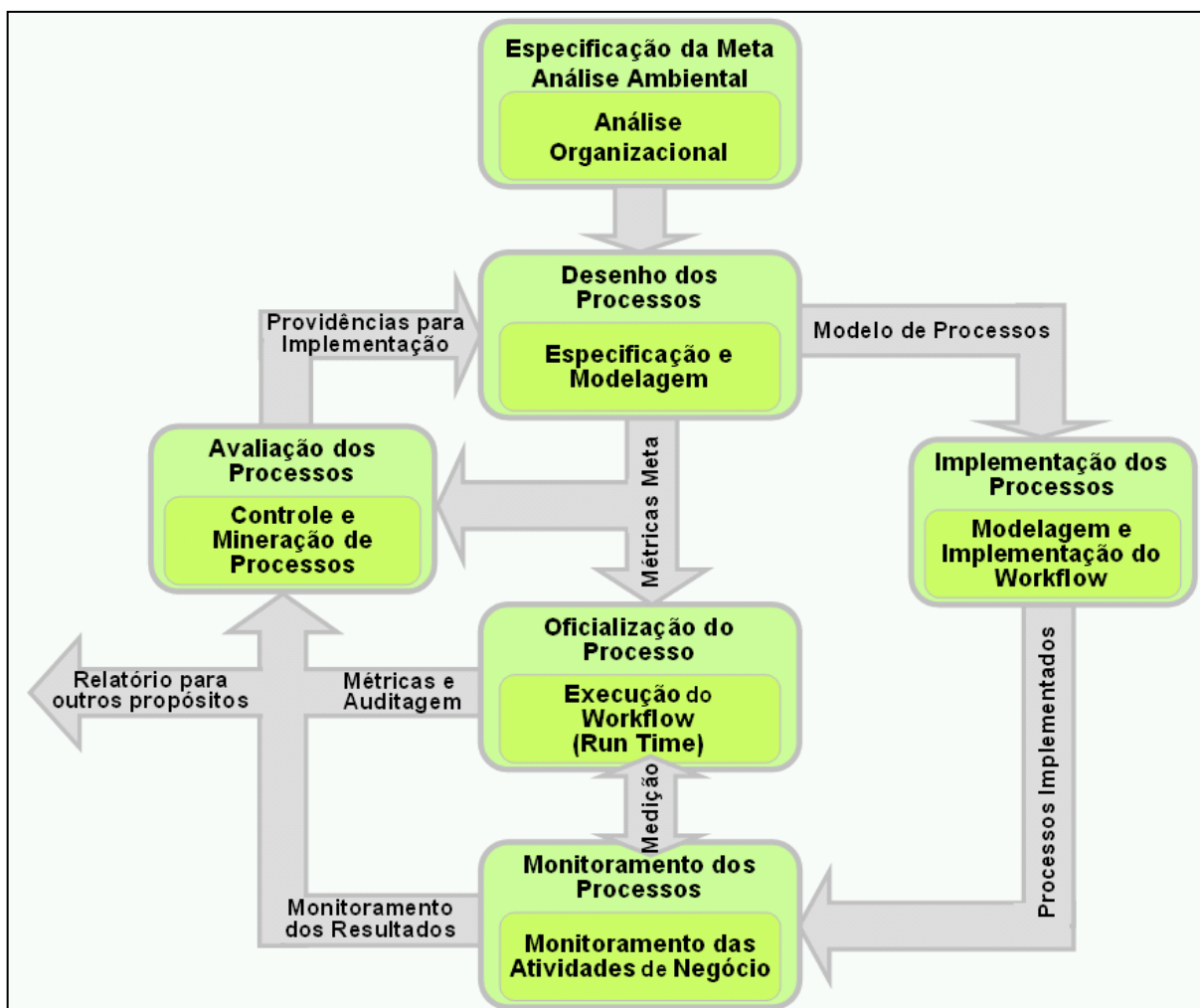


Figura 29 – Ciclo de vida do gerenciamento dos processos de negócio.
Fonte: Muehlen; Ho (2005).

As empresas de consultoria e mais recentemente a Academia estão aprofundando os estudos nesse assunto, de tal forma que muito se discute em torno do ciclo de vida do BPM, ferramentas para modelar, ciclo de vida da tecnologia nas empresas, integrações com sistemas e plataformas de desenvolvimento de sistemas, enfim, um conjunto de assuntos que leva a uma grande necessidade de pesquisa e observação em torno do sucesso alcançado (HARMON; WOLF, 2006; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; HLUPIC, 2001; KHAN, 2006; MIERS, 2006; MUEHLEN; HO, 2005; ROSEN, 2006).

As organizações automatizam seus processos de negócio com o objetivo de incrementar a eficiência e performance operacional, redução de custos, incremento da qualidade do serviço oferecido para seus consumidores, e para reduzir os erros humanos. (DAYAL; HSU; LADIN, 2001).

Outro estudo (PAPAVASSILIOU; MENTZAS; ABECKER, 2002) sugere a aproximação do BPM com a gestão do conhecimento. Consideram a utilização do BPM como o processo para mudar a cultura, facilitando a criação, guarda e disseminação do conhecimento. Introduzem dois conceitos: a) “*knowledge assets*” como sendo o que absorve os conceitos de “conhecimento tácito e explícito” de NONAKA (2001), e classificam como: “humano” que é o conhecimento que está nas pessoas, individualmente ou num grupo de pessoas; “estrutural” que está nos processos de negócio; e, “mercado” que é a marca e o produto; e, b) “*knowledge object*” é a representação do conhecimento, só existe como conhecimento explícito (NONAKA, 2001).

O “*knowledge assets*” cria, guarda e dissemina o “*knowledge object*” na organização, enquanto que o “*knowledge object*” possui as seguintes características:

- a) é criado e mantido por atividades de gestão do conhecimento, tais como, gerar, guardar, distribuir e aplicar o conhecimento;
- b) é utilizado para pesquisar, organizar e disseminar o conteúdo do conhecimento;
- c) age como um catalisador e possibilita a fusão dos fluxos de conhecimento entre as pessoas com o conteúdo de conhecimento descoberto e recuperado através da tecnologia;
- d) facilita a transferência do conhecimento de pessoa para pessoa ou da informação para as pessoas.

A conexão que os autores fazem da gestão do conhecimento com o BPM é através dos dois tipos de atividades que introduzem no modelo de *workflow*:

- a) Atividades Normais (que chamaram de *Tasks*) que descreve a estrutura do trabalho nos processos de negócio;
- b) Atividades de Gestão do Conhecimento (que chamaram de *KM Tasks*) que descreve o trabalho associado com a geração, guarda, aplicação e distribuição do conhecimento no processo de negócio (PAPAVASSILIOU; MENTZAS; ABECKER, 2002).

Sveiby denominou “*knowledge = Objects*” aquele que pode ser identificado e carregado em um sistema de informações e, portanto, está associado com a gestão da informação. E, de “*knowledge = Processes*” ao conhecimento complexo e dinâmico do perfil pessoal, do aprendizado, do *know-how*, etc, que está constantemente sendo modificado, está associado à gestão de pessoas (SVEIBY, 2001).

O trabalho de Levin apresenta a preocupação no alinhamento do conhecimento com as atividades desenvolvidas pelas pessoas nos processos e da necessidade do desenvolvimento de uma linguagem comum entre os participantes das rotinas empresariais (LEVIN, 1999).

A gestão de processos e gestão do conhecimento têm merecido a atenção de vários trabalhos com propostas de estrutura de processos orientado para o conhecimento, árvores de conhecimento e mapeamento de processos (LESSA; SOARES; CARDOSO, 2003; MERTINS; HEISIG; ALWERT, 2003).

Avaliando o trabalho de PENTLAND at. al. (2002) percebe-se uma certa contraposição com PAPAVALASSILIOU; MENTZAS; ABECKER (2002) na preocupação de como os processos organizacionais são tratados. Discute a rotinização do trabalho versus a customização. Tal preocupação deve ser levada ao estudo do BPM a fim de não transformar os fluxos de trabalho em rotinas repetitivas, chatas e previsíveis, que normalmente tendem a não motivar as pessoas (PENTLAND at al., 2002; PENTLAND; RUETER, 1992). Motivo até de elevar o *turnover* e absenteísmo, situações comuns em call center.

2.5.5 Conhecimento como sistema comercial e de atendimento

Na área de Sistema Comercial, há uma necessidade de conhecimento técnico que é possível obter no mercado em pessoas com formação tecnológica. No entanto para desenvolver sua atividade isso não basta, há o conhecimento do ambiente tecnológico específico da empresa que precisa ser conhecido, seguido e respeitado, assim como a necessidade do conhecimento das necessidades das demais áreas e dos procedimentos comerciais, não exatamente na forma como os procedimentos são discutidos, aprovados, definidos, mas no seu resultado final, de como deverá ser aplicado.

Os sistemas de informação são classificados de forma diversa conforme os vários autores. Sistemas de apoio às operações (como processadores de transações e para a tomada de decisões voltadas para a operação) e sistemas de apoio à gestão (apoio ao processo decisório). Sistemas de informação operacional-SIO, sistemas de informação gerencial-SIG e sistemas de informação estratégicos-SIE (REZENDE, 2002b; REZENDE, 2003b) tem uma conotação que é bem

compreendida por gestores de negócio. O primeiro corresponde aos sistemas que dão suporte às operações rotineiras, associadas aos seus procedimentos. O segundo refere-se aos resumos ou dados sintetizados dos sistemas de informação operacional que dá origem aos sistemas de informações gerenciais. Os sistemas de informação estratégicos preocupam-se com os dados sumarizados em nível macro, como uma sinterização dos sistemas de informação gerencial. Sistemas de informações operacionais (para o planejamento e controle das áreas operacionais nas suas operações fundamentais da empresa) e sistemas de informação de apoio à decisão (para atender aos níveis tático e estratégico da empresa) (PADOVEZE, 2004). Stair; Reynolds (2006) chama de sistemas de informação de negócio e os classifica como sistemas de comércio eletrônico, sistemas de processamento de transações, sistemas de informação gerencial e sistemas de apoio a decisões.

O Sistema Comercial extrapola essas definições, pois na prática ele preocupa-se com o atendimento às necessidades de negócio da área comercial das concessionárias distribuidoras de energia elétrica. Parte do Sistema Comercial atende às necessidades diárias das áreas operacionais da empresa (atendimento ao cliente, leitura, faturamento, arrecadação, cobrança, serviços (ZAMBON, 2001)), o que garante o seu funcionamento normal, assim como outra parte do sistema atenderá a gestão seja tática ou estratégica. Portanto, essa subdivisão não será discutida nesse contexto, quando for tratado por Sistema Comercial, entenda-se por Sistema de Informação Comercial que atende a todos os conceitos, sejam de Rezende, de Padovese ou de Stair e Reynolds. O Sistema Comercial se refere ao atendimento e viabilização computacional de todos os níveis de uma concessionária distribuidora de energia elétrica: operacional, tático e estratégico e em todos os serviços sejam eles de campo, de comércio eletrônico, de escritório ou gerenciais. As informações para atender as necessidades estratégicas normalmente são extraídas do sistema comercial e transferidas para um sistema de acompanhamento de indicadores do tipo sistema de informações executivas.

O Sistema Comercial é um dos vários sistemas de informação que normalmente operam nas concessionárias distribuidoras de energia elétrica. Sua utilidade é fundamental, pois o mesmo é responsável por suprir todas as necessidades de atendimento, independentemente do canal de relacionamento com o cliente, serviços de campo, leitura de medidores, faturamento, cobrança, informações gerenciais, etc.

Todos os processos comerciais possuem algum envolvimento com o Sistema Comercial ou são dependentes dele.

Sua importância é natural, pois todos os sistemas denominados de informação gerencial estão intimamente ligados à gestão da empresa e, portanto fazem parte dos processos. O sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis atingirem seus objetivos. O sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária (BIO, 1985).

Em última instância como um sistema de informação gerencial, o mesmo está sujeito a todas as situações do ciclo de vida dos sistemas de informação. O ciclo de vida de um sistema de informação, apesar de algumas terminologias alternativas utilizadas por diversos autores, é constituído por fases que representam desde o nascimento do sistema até seu completo desuso.

As fases do ciclo de vida dos sistemas de informação têm abordagens diferentes conforme os diversos autores: análise, projeto, codificação, teste e manutenção (MARTIN; McCLURE, 1991); requisitos do sistema, requisitos de software, análise, projeto de programa, codificação, testes e operações (YOURDON, 1992); pesquisa, análise preliminar, análise detalhada, projeto, implementação e manutenção (FOURNIER, 1994); engenharia de sistemas, análise, projeto, codificação, teste e manutenção (PRESSMAN, 1995); concepção, construção, implantação, implementação, maturidade (utilização plena), declínio, manutenção, declínio morte (REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b); concepção, elaboração, construção e transição (SCOTT, 2003).

De Souza; Zwicker (2003) apresentam um ciclo de vida diferenciado para o caso de pacote adquirido no mercado: decisão e seleção, implementação, estabilização e utilização.

É importante observar que no ciclo de vida De Souza; Zwicker (2003) não existe a etapa de manutenção, mesmo porque não existe a mesma dinâmica de atualização do sistema conforme a vontade da empresa, ela ocorre conforme a vontade da empresa produtora do sistema em comum acordo com todos os demais usuários do sistema no Brasil ou no Mundo, conforme o caso.

De forma geral, uma das atividades iniciais de qualquer desenvolvimento de sistemas é a definição dos requisitos do novo sistema ou da manutenção a ser realizada. A lista de requisitos é elaborada no início de um projeto de sistema e compreende o detalhamento necessário e suficiente para que as necessidades dos

usuários e do negócio estejam adequadamente citadas para que possam servir de fundamentação para o novo sistema ou manutenção do sistema. Existem várias abordagens em relação aos requisitos, os quais dividem-se em requisitos funcionais (associados as necessidades do negócio) e requisitos não funcionais (associados as questões tecnológicas) (SCOTT, 2003; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; FOURNIER, 1994; PRESSMAN, 1995). Mais recentemente (SCOTT, 2003) a elaboração dos requisitos assumiu um papel de maior importância, inicialmente como uma atividade de análise de requisitos, procurando demonstrar e detalhar com clareza as funcionalidades do sistema associados e derivados dos requisitos até chegar ao workflow de requisitos, como um conjunto de atividades que acompanha todas as etapas do ciclo de vida de um sistema, inclusive a manutenção (SCOTT, 2003).

A atividade de manutenção do sistema comercial e do sistema de atendimento é precedida pela definição dos requisitos funcionais (SCOTT, 2003; REZENDE, 2002b; REZENDE, 2001) onde as necessidades de negócio são detalhadas em linguagem compreensível o quanto possível para usuários e analistas de sistemas.

A manutenção dos sistemas de informação ocorre para atualizá-lo em relação aos processos de negócio. A vida útil desses sistemas varia de 5, 10, 15 ou 20 anos (YOURDON, 1992; FOURNIER, 1994; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001). A partir da entrega do sistema como pronto inicia o período de vida útil e deste ponto em diante ele continuará a evoluir até que seja eliminado e substituído por outro esse período está intimamente ligado à qualidade com que foram construídos (YOURDON, 1992; FOURNIER, 1994; REZENDE, 2001).

Os sistemas devem ser atualizados para acompanhar a dinâmica empresarial normalmente associados à mudança da legislação, melhorias e novas implementações e correções de erros (REZENDE, 2001).

Entre as concessionárias de distribuição de energia elétrica as situações são diferenciadas, algumas desenvolveram seu próprio sistema, outros terceirizaram e outros ainda adotaram pacotes de mercado (TONINI, 2003). Essas situações diferenciadas de origem de seus sistemas têm reflexos práticos também diferenciados, ou seja:

- a) sistema próprio: as empresas que possuem sistema próprio podem realizar a manutenção do sistema através de equipe própria, viabilizando prioridades e recursos para tal;
- b) sistema terceirizado: as empresas que terceirizaram seu sistema formalizam contrato de manutenção, formatando versões negociadas e pagas junto ao terceiro para atender suas necessidades de manutenção e evolução do sistema;
- c) sistema tipo pacote de mercado: nesse caso as manutenções são negociadas em nível nacional ou internacional, as empresas produtoras desse tipo de sistema normalmente não atendem situações isoladas de melhorias. As empresas precisam se adaptar ao sistema. Exceto as mudanças na legislação, nesse caso é normal às empresas produtoras, mesmo as internacionais, garantirem a atualização e manutenção do sistema para atender essas situações.

Para estudar o alinhamento entre o call center, o procedimento e o sistema de informação comercial, deve ser considerado a etapa de manutenção do ciclo de vida do sistema.

Na Figura 30 Pressman (1995) introduz o elemento “procedimentos” e o define como passos que definem o uso específico de cada elemento do sistema ou o contexto processual em que o sistema reside.

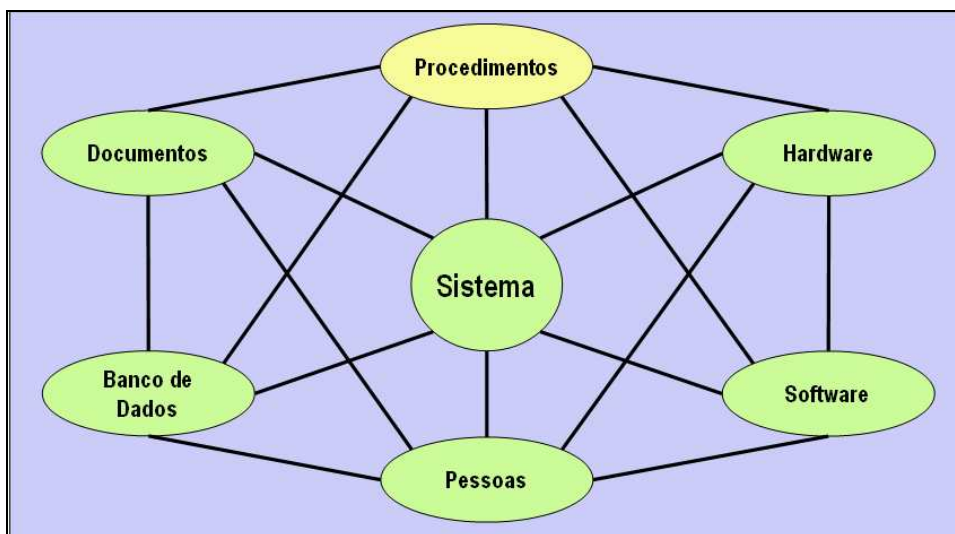


Figura 30 – Elementos de um sistema
Fonte: Pressman (1995, p. 180).

Nesse ponto surge a questão, é o procedimento que define como o sistema deve proceder ou o sistema que faz e o procedimento se adapta. Para essa resposta

à mesma análise realizada no contexto dos sistemas próprios, terceirizados ou pacotes adquiridos (TONINI, 2003) deve ser feita. Para cada um dos casos, a questão procedimento x sistema é diferente. Para o sistema próprio e terceirizado o “procedimento” é definido em conjunto com o sistema, ou seja, há uma negociação entre os profissionais que elaboram o procedimento com os profissionais que fazem a manutenção do sistema.

Em algumas concessionárias o “procedimento” escrito pela área de procedimentos comerciais faz referência aos aspectos de como proceder no sistema, de tal forma que o mesmo ao ser elaborado já possui os ajustes que deverão ser feitos no sistema para ambos funcionem da mesma forma. A divulgação das modificações no procedimento, o treinamento e a nova versão do sistema somente serão postos em produção, para o uso, quando ambos, “procedimento comercial” e “sistema de informação comercial” estiverem prontos, acabados, testados e validados.

Na prática e inclusive na literatura técnica da tecnologia da informação há uma preocupação grande com o projeto de um novo sistema. A manutenção sempre é tratada como uma decorrência de um sistema mal elaborado, que não foi bem concebido ou bem construído e por isso demanda maiores modificações (FELICIANO NETO; FURLAN; HIGA, 1988; FOURNIER, 1994; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; YOURDON, 1992).

O sistema de informação é um organismo que está totalmente envolvido com os processos da organização, de tal forma que assim como se alteram “procedimentos” os “sistemas” também precisam ser alterados. Se um sistema pode se manter atualizado e totalmente integrado aos processos da organização, isso significa que a sua vida útil está sendo estendida.

As manutenções podem significar o retardamento de um novo grande investimento, que se bem levada adiante, o sistema pode ficar operando com maior satisfação das áreas usuárias e ter um bom prolongamento de sua vida útil.

No caso das concessionárias distribuidoras de energia elétrica há uma dinâmica muito grande nas alterações dos procedimentos comerciais, isso exige constantes adaptações ao sistema, a fase de manutenção chega ter mais de 10 vezes o tempo do projeto de desenvolvimento, como por exemplo, um sistema que leve 2 anos sendo desenvolvido, permanece em uso através da manutenção por 20 anos (FOURNIER, 1994; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; YOURDON, 1992).

Um sistema bem desenvolvido normalmente só será substituído por pressões da tecnologia devido a obsolescência tecnológica, mais inovações e novas tecnologias ou pelo aumento da sobrecarga de informações e o declínio do custo de tecnologia versus taxa de desempenho (TURBAN; KING, 2004).

O conceito de esforços contínuos para melhoria e a reengenharia de processos de negócios surgem a partir do ponto em que a manutenção do sistema de informação já não é mais viável, a obsolescência tecnológica e as dificuldades que o mesmo traz ao negócio exigem a sua substituição. Essa mudança de sistema, muitas vezes, exige uma readequação mais radical dos processos de negócio, uma reengenharia de processos (BPR) (TURBAN; KING, 2004).

Essa colocação está mais próxima da realidade das concessionárias distribuidoras de energia elétrica onde a busca contínua pela otimização e melhoria de processos se contrapõe às necessidades de manutenção para fins legais. Quatro situações podem ser observadas dessa realidade:

- a) manutenção corretiva: aquela cujo maior volume ocorre logo após a implantação do sistema, onde vários ajustes são feitos até que estejam resolvidos a grande maioria dos “bugs” e o sistema fique operacional;
- b) manutenção planejada: aquela associada a uma mudança prevista como por exemplo à alteração da legislação ou devido a uma decisão do STAFF da Concessionária em relação a determinado procedimento;
- c) manutenção otimização: aquela que busca realizar melhorias contínuas para promover a atualização e alinhamento entre o sistema, os processos e os procedimentos;
- d) manutenção de processo de negócio: aquela que exige uma modificação geralmente grande no sistema, pois será precedida por uma revisão no processo de negócio, nesse caso se a reengenharia do processo for muito radical, pode ser necessário até substituir o sistema, se isso pode ser resolvido via manutenção, sem perda dos ganhos da mudança, tanto melhor, com certeza os custos serão menores.

As abordagens mais recentes a cerca dos sistemas de informação são associadas à integração entre sistemas, novos e legado para atender aos conceitos introduzidos pelo BPM.

Nesse caso, a utilização da camada de sistemas do tipo EAI – *Enterprise Application Integration* – que facilita a integração dos vários sistemas da

organização, permitindo reduzir um pouco o impacto da obsolescência tecnológica e alongar a vida útil dos sistemas. E, pelo lado do negócio, o BPM utilizando-se de conceitos de infra-estrutura tecnológica associada com sistemas de workflow, viabiliza essa nova abordagem (OWEN; RAJ, 2003; SMITH, 2002; SMITH; FINGAR, 2003).

Essa questão introduz novos elementos para estender a vida útil dos sistemas de informação, tornando a tarefa de mantê-los mais importante ainda, o que pode retardar a necessidade de novos investimentos e permitir a evolução dos sistemas de uma forma mais gradativa e menos traumática às empresas.

2.5.6 Interesse como engajamento de pessoas

O presente estudo levantou a preocupação quanto ao alinhamento de ações e resultados nas três áreas estudadas, isso leva à busca da análise da atividade desempenhada em cada uma dessas áreas e o perfil das pessoas que lá trabalham, assim como o processo de gestão. Considerou também o conhecimento como capacitação que junto à experiência permite a pessoa realizar a ação. E, por último, somente será realizada se houver a vontade em realizar, traduzida aqui como interesse.

As áreas de procedimentos comerciais, sistema comercial e call center envolvidas no estudo congregam o conjunto de questões levantadas até o momento: buscam resultado, são complementares entre si e mutuamente dependentes, criam e utilizam conhecimento tácito e explícito, executam ações para atingir seus objetivos e são totalmente dependentes de pessoas.

Cada uma das áreas deve ter um processo de gestão eficiente de forma individual, no entanto, pela natureza da organização essas áreas estão subordinadas em superintendências ou até em diretorias diferentes, seguindo orientações naturalmente específicas. A integração entre as áreas não é um processo constante, cada uma delas segue orientações próprias e busca cumprir o seu papel e seus objetivos com a competência necessária para que suas metas sejam cumpridas.

O alinhamento entre essas três áreas exige, acima de tudo, que haja uma relação pessoal adequada entre seus membros. No contexto das organizações isso

não é uma situação simples, as pessoas nem sempre são afáveis entre si, disputam os mesmos espaços e poder, lutam por resultados particulares ou de sua área em detrimento de outros, etc. (STONER; FREEMAN, 1995; VEIGA, 2004).

A competência individual do funcionário deve ser considerada como a soma de “potencialidades”, “habilidades”, “atitudes” e “produção e entrega” que agrega à organização. Sendo que habilidades no sentido de “saber como fazer”, atitudes em “querer fazer”, potencialidades como sendo “o estoque de conhecimento do indivíduo” e produção e entrega como “resultados que o indivíduo traz à organização” (HIPÓLITO, 2001).

Quanto às pessoas, resta a preocupação individual, do gestor e da própria área em relação ao clima organizacional e ao desenvolvimento profissional. A preocupação em preservar o conhecimento tem ficado mais na busca da manutenção nos quadros dos profissionais “certos”, nesse ponto a diferença entre as áreas começa a ficar acentuada. O conhecimento se encontra não somente em objetos reais, como documentos e sistemas, mas também na organização e na experiência acumulada pelas pessoas (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005).

Cada uma das áreas possui particularidades que lhe conferem um certo grau de individualidade e personalidade, não há uma forma genérica para tratar cada uma dessas áreas, é necessário compreender as questões específicas.

Na percepção da forma como as áreas trabalham e se relacionam, faz-se necessário construir uma visão compartilhada entre as equipes de forma a estimular os compromissos de longo prazo (ARGYRIS, 2001; GARVIN, 2001; SENGE, 1998).

A mudança de mentalidade nas equipes será necessária para introduzir conceitos de uma equipe que aprende. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais (ARGYRIS, 2001; GARVIN, 2001; SENGE, 1998).

As organizações devem implantar a função de inteligência organizacional como uma decorrência natural em seu contexto evolutivo (TAMAYO; FIALHO, 2005).

A disseminação do conhecimento em todos os níveis, favorecendo a troca de experiência/conhecimento entre as pessoas, associado a um programa de educação permanente favorece o alinhamento estratégico (MALSCHITZKY, 2000).

As organizações devem ter as equipes de base formadas por especialistas, os quais detem o conhecimento e o como fazer e elas devem ter um único ou no

máximo alguns poucos objetivos comuns já decididos e definidos pela empresa (DRUCKER, 2001).

À medida que a equipe se fortalece favorece o desenvolvimento individual dos componentes das equipes. O domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo. Sem o domínio pessoal, as pessoas ficam tão envolvidas na mentalidade reativa (“alguém/alguma coisa está criando meus problemas”) que se sentem profundamente ameaçadas pela perspectiva sistêmica (SENGE, 1998).

O objetivo da função de inteligência organizacional em uma empresa é captar informações de interesse, analisar e gerar conhecimento para ser passado aos gestores (TAMAYO; FIALHO, 2005).

Na empresa viva e saudável de Geus (1999) os seus membros deverão aderir e acreditar em valores e objetivos comuns entre a organização e seus próprios objetivos individuais, onde ambos buscam a sobrevivência de uma forma interdependente (GEUS, 1999).

Uma equipe autogerenciada caracteriza-se pelo envolvimento e comprometimento de todos no processo e com os resultados individuais e organizacionais, com um clima de confiança que favoreça o *feedback* constante para o desenvolvimento contínuo da equipe (MALSCHITZKY; LEVEK, 2006).

No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade – em vez de nos vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados ao mundo; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém “lá fora”, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos (SENGE, 1998).

Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criar sua realidade (ARGYRIS, 2001; GARVIN, 2001; SENGE, 1998).

A gestão do conhecimento (Figura 31) pode ser dividida em categorias e subdividida em fatores: a) processos de trabalho onde é tratada a definição, divisão e fluxo das atividades, padronização de procedimentos e a medição dos resultados do procedimento e atividades; b) cultura organizacional abrangendo o talento, conhecimento e motivação das pessoas, ambiente de trabalho, treinamento e suporte; c) tecnologia da informação, considerando as ferramentas de apoio à gestão do conhecimento e à execução das atividades (SCHÜTT, 2003). Percebe-se

aqui a preocupação com o clima organizacional e com as pessoas. Demonstra a evolução do assunto no sentido de envolver as pessoas como criadoras de conhecimento, não como recursos descartáveis, onde o conhecimento passa de um papel de tornar as pessoas substituíveis, para uma visão de construção de conhecimento a partir do conhecimento, dando origem a um ambiente de maior motivação e envolvimento das pessoas pelo comprometimento e interesse no aprendizado e crescimento.



Figura 31 – Terceira geração da gestão do conhecimento
Fonte: Schütt (2003)

Essas ponderações são bastante atuais e naturalmente não tem encontrado o eco necessário nas organizações, exceto em algumas empresas que dão os primeiros passos em direção à preocupação com a gestão do conhecimento e seus desdobramentos.

Há um movimento em algumas organizações, em nível mundial, buscando essa nova forma de vê-la e a seus colaboradores. Isso resulta em rever a compreensão da organização sobre o valor das pessoas.

Passado o período de grandes pressões através de reestruturações e reengenharias porque passaram boa parte das empresas, há um olhar mais inteligente para as pessoas, como um elemento fundamental para o bom andamento do negócio. Schuler e Jackson (2005) expõe uma mudança na política de recursos

humanos em empresas nos Estados Unidos, não apenas internamente mas também nas empresas multinacionais.

Essa transformação coincide com:

- a) um crescimento do reconhecimento da importância dos recursos humanos para o sucesso das companhias e, por esse motivo, a necessidade de gerenciar esses recursos sistematicamente;
- b) crescimento testemunhado pela academia em como práticas específicas podem ser feitas com maior efetividade;
- c) crescimento do profissionalismo entre os gerentes de recursos humanos.

Entre os praticantes de RH, o termo “gerenciamento estratégicos dos recursos humanos” é utilizado largamente para sinalizar a visão que a atividade de gerenciamento dos recursos humanos contribui para a efetividade dos negócios (SCHULER; JACKSON, 2005).

Os autores sugerem que a estratégia de gerenciamento dos recursos humanos é obtida pela: a) integração vertical – conhecendo a organização e seu contexto; b) integração horizontal – criando um coerente sistema de gerenciamento de recursos humanos; c) demonstrando efetividade – mostrando como o sistema de gerenciamento de recursos humanos afeta a performance da organização; d) parceiros – profissionais de RH trabalham de forma cooperativa com os gerentes e também com os empregados não gerentes (SCHULER; JACKSON, 2005).

Isso vai ao encontro da afirmação de Nonaka (2001), onde os líderes de equipes e os gerentes de nível médio estão na interceção dos fluxos de informação verticais e horizontais dentro da empresa (NONAKA, 2001). Apenas observando o conflito com outros autores onde Nonaka ressalta o papel dos gerentes de nível médio como os engenheiros do conhecimento em contraposição ao papel dos especialistas da base e equipes autogerenciadas (DRUCKER, 2001; SENGE, 1998).

Em pesquisa citada por Francis; D’anuzio-Green (2003) as pessoas realmente engajadas tendem a ser mais produtivas, confiáveis e conscienciosas. E que os empregados engajados são os que mais permanecem na empresa, possuem o menor nível de absenteísmo, maior nível de qualidade do serviço, conseguem maiores níveis de satisfação de seus clientes e necessitam de menos treinamento. Um empregado altamente engajado corresponde a um empregado altamente produtivo (FRANCIS; D’ANUZIO-GREEN, 2003). O engajamento do empregado está associado à mão dupla em relação à empresa, esta lhe dá oportunidades em vários

aspectos no ambiente de trabalho e em troca o empregado responde com envolvimento (GREENWOOD; De CIERI, 2005).

Dentre as cinco disciplinas básicas de SENGE (1998) destaca-se o objetivo comum, o qual consiste em buscar imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro em vez de simples anuência (SENGE, 1998).

A questão reside em como tornar engajadas as pessoas que trabalham como agentes de call center, em função da característica da atividade, esse é o desafio dos gestores do call center em relação aos seus agentes. Na realidade é necessário encontrar o equilíbrio entre o que foi chamado de “Soft HRM” e “Hard HRM”.

Os conceitos de “Hard HRM” identificam-se com o trabalho em call center, pois representa o trabalho realizado sob pressão cujo foco da gestão das pessoas reside na integração entre os aspectos legais de RH, sistemas e atividades, com as estratégicas de negócio. Nesse caso as pessoas são vistas como recursos (GILL, 1999). O que contribui também para o trabalho “hard” em call center fica por conta das medições do nível de desempenho dos próprios agentes e da satisfação dos clientes em relação ao atendimento, o que tem provocado reações de frustração nos agentes (MARR; NEELY, 2004).

Os conceitos de “Soft HRM” têm ênfase na integração entre os aspectos legais de RH com os objetivos do negócio, considerando que o foco está no tratamento dos empregados como um valor da organização e fonte da vantagem competitiva (TRUSS, 2001; FRANCIS; KEEGAN, 2006) por serem confiáveis, adaptáveis e com alta qualidade e performance. Nesse caso o foco está no humano (GILL, 1999).

As pessoas são o motor do contexto estudado, a organização é uma complexidade conduzida por pessoas. No entanto não apenas as pessoas, a organização é um conjunto de elementos em torno de uma complexidade e em busca de um resultado comum. A vontade e engajamento representados aqui por interesse correspondem a iniciativa necessária para que as ações sejam desenvolvidas, com base no conhecimento e experiência em busca do resultado comum.

2.5.7 Considerações acerca do alinhamento de conhecimento e interesses

Da abordagem dada ao assunto é possível sintetizar nos conceitos que irão contribuir para as justificativas do trabalho de pesquisa.

A Lei Moral, vontade e engajamento, sintetizados aqui por “interesse”, correspondem àquilo que faz a ação acontecer (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; HAMEL; PRAHALAD, 1995; KANT, 2004a; KANT, 2004a; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

A experiência, conhecimento e capacidades necessárias, sintetizados aqui por “conhecimento”, seja explicitado em sistemas de informação ou documentos ou na cabeça das pessoas corresponde à habilitação para executar a ação (ARGYRIS, 2001; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; FANELLI, 2000; GARVIN, 2001; HAMEL; PRAHALAD, 1995; KANT, 2004a; KANT, 2004b; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PONCHIROLLI, 2005; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998; SVEIBY, 1998; ROSE, 2002).

A ação demonstrada em forma de fluxo automatizado (*workflow e bpm*) contém em si o conhecimento e a experiência traduzidos em um sistema de informação dinâmico e flexível é uma representação viva da ação em movimento dentro da organização e fora de dela (BARTEZZAGHI, 2002; BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; DAVENPORT, 1994; DAYAL; HSU; LADIN, 2001; FRANCIS; KEEGAN, 2006; GOTTSCHALK et al., 2002; HAMMER; CHAMPY, 1994; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; KETTINGER; TENG; GUHA, 1997; KOTTER, 1999; LEE; DALE, 1998; LEYMAN; ROLLER; SCHMIDT, 2002; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; MANSAR; REIJERS; OUNNAR, 2005; MIERS, 2006; NEIGER; CHURILOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; NORRIS et al., 2001; NYSETVOLD; KROGSTIE, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; ROSEN, 2006; RUMMLER; BRACHE, 1992; SMITH; FINGAR, 2003; STAIR; REYNOLDS, 2006; STOICA; CHAWAT; SHIN, 2004; TRUSS, 2001; WHITE, 2005; WYNER; LEE, 2005; YAN; MAAMAR; SHEN, 2001; ZAIRI; SINCLAIR, 1995; ZAMBON, 2003).

O conhecimento é mais bem transmitido e as ações mais adequadamente integradas e executadas quando há o interesse das pessoas através de seu engajamento e vontade em contribuir para o bem comum e ao resultado da

organização (FRANCIS; KEEGAN, 2006; FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; GILL, 1999; GREENWOOD; De CIERI, 2005; HIPÓLITO, 2001; MARR; NEELY, 2004; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; SCHULER; JACKSON, 2005; SENGE, 1998; STONER; FREEMAN, 1995; TAMAYO; FIALHO, 2005; TRUSS, 2001; VEIGA, 2004).

Esses conceitos devem ser levados para o experimento de forma a criar o ambiente adequado para a prática do alinhamento em busca de resultados comuns.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos os passos e decisões para compor o arcabouço metodológico do trabalho. Expondo a classificação da pesquisa, a construção do método para a pesquisa e sua justificativa, as experiências vivenciadas pelo autor, sua posição como pesquisador e execução do roteiro de pesquisa através do qual o objetivo deverá ser alcançado.

3.1. Classificação da Pesquisa

A pesquisa é de natureza aplicada, de abordagem quali-quantitativa, de objetivo exploratório e explicativo. Cujos procedimentos técnicos seguiram a linha da pesquisa bibliográfica e experimental.

a) quanto a natureza da pesquisa:

A pesquisa é **aplicada** devido a seu objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática e dirigida à solução do problema específico relatado através da “situação problema”. As verdades locais mesmo que aplicadas às demais concessionárias distribuidoras de energia elétrica do País continuam sendo restritas a esse meio, portanto considerada não tratando de verdades universais (GIL, 1991).

b) quanto a forma de abordagem do problema de pesquisa:

A pesquisa tem uma abordagem **Qualitativa** enquanto foi correlacionada à experiência vivenciada, ao conhecimento obtido através da pesquisa bibliográfica, pela observação realizada através do experimento, pelo envolvimento com gestores de call center de outras concessionárias e pela construção do modelo de verificação de alinhamento. Nesse caso justifica-se como qualitativa por depender da observação do autor e sua capacidade de interpretar e analisar as informações observadas de forma indutiva (GIL, 1991; OLIVEIRA, 1998).

É **Quantitativa**, pela aplicação da pesquisa ao grupo de agentes de call center e ao grupo de profissionais das demais áreas envolvidas com o objeto da pesquisa, tabulado e analisado utilizando critérios da análise 360 graus (REIS, 2003) e trabalhada estatisticamente para através dessas considerações chegar às conclusões e validação do modelo (GIL, 1991; OLIVEIRA, 1998).

c) quanto ao plano de amostragem:

A pesquisa é do tipo não probabilística nos dois momentos de sua aplicação:

- é uma amostra por **Conveniência** a aplicada sobre os agentes do call center, onde a quantidade de pesquisados foi determinada e os questionários aplicados ao número adequado de pessoas diretamente envolvidas com o experimento e sobre os quais o objeto da pesquisa recaia a análise da variável de acompanhamento (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000; SILVA; MENEZES, 2005);
- é uma amostra por **Julgamento** ou **Intencional** ao tratar das áreas da empresa envolvidas na pesquisa, seja como participantes diretos do experimento (100% pesquisados) ou como participantes do grupo de controle do experimento (OLIVEIRA, 1998; LAKATOS; MARCONI, 2001; SILVA; MENEZES, 2005), utilizando a técnica de análise 360 graus, cruzando os resultados. Nesse caso a amostra foi calculada conforme os critérios da análise 360 graus (REIS, 2003).

d) quanto aos objetivos da pesquisa:

Foi classificada como **exploratória** ao caracterizar o problema em sua realidade, aprofundando o contexto do call center das concessionárias distribuidoras de energia elétrica, associando com o referencial teórico e legislação. E, **explicativa**, ao expor as causas que levaram às variáveis de pesquisa, questionário e por fim ao modelo de verificação de alinhamento operacional, cujo objetivo primordial é explicar o nível de alinhamento entre os processos (GIL, 1991; SILVA; MENEZES, 2005; LAKATOS; MARCONI, 2001).

e) quanto aos procedimentos técnicos adotados na pesquisa:

A pesquisa é **bibliográfica** na preparação do estado da arte do referencial bibliográfico, e, **experimental** na realização do experimento e todos os cuidados metodológicos para observar, acompanhar e relatar os resultados. E **estudo de caso simples** (YIN, 1994) considerando o aprofundamento do assunto em uma única unidade ou fonte de dados, através do qual se buscará confirmar a teoria e ao mesmo tempo buscar respostas na prática em relação ao assunto escolhido para o experimento. O que levará a um estudo aprofundado do conjunto de objetos do tema buscando o amplo e detalhado conhecimento (SILVA; MENEZES, 2005).

Descartou-se a possibilidade de uma pesquisa ação mesmo pela participação e cooperação do autor no experimento, pois não há uma associação direta com a ação e a resolução de um problema coletivo, mas sim com a validação de variáveis percebidas e que foram acompanhadas no experimento. A participação do autor foi como facilitador no relacionamento entre equipes do que como experimentador propriamente dito (GIL, 1991; SILVA; MENEZES, 2005).

3.2 Justificativa do Procedimento Metodológico Adotado

O procedimento metodológico foi composto por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que formem na prática um dispositivo para elucidação do real e se transforme em um método de trabalho que permita alcançar o objetivo com segurança e economia, numa seqüência considerada necessária, suficiente e adequada à pesquisa, cuja preocupação é compor um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (GILL, 1999; JUNG, 2004; LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

O método é uma obra de criatividade, que nasce da intuição do pesquisador e recebe a marca de sua originalidade (RUDIO, 1986). Este método de trabalho nunca se apresentará como uma simples soma de técnicas que se trataria de aplicar tal e qual se apresentam, mas sim, como um percurso global do espírito, o qual exige ser reinventado para cada trabalho (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998). Não há uma regra que defina ou que se possa avaliar se um método é “bom” ou “mau”, mas sim que está sendo utilizado um método mais ou menos adequado à pesquisa que se pretende realizar (LUNA, 1998).

O método é algo particular, elaborado sob medida para determinada pesquisa, fundamentado em conceitos e métodos experimentados com o objetivo de comprovar a adequação e correção do caminho seguido, levando a conclusões aceitáveis, pois foram provadas através de um processo formal de pesquisa científica. Isso permitiu admitir a liberdade em produzir o método de trabalho mais adequado para atender as necessidades da pesquisa.

O método de trabalho adotado foi uma adaptação das “Sete Etapas do Procedimento” de Quivy; Campenhoudt (1998) às peculiaridades da pesquisa, com embasamento em conceitos e métodos comprovadamente aceitas no meio

acadêmico e justificadas por vários outros autores: Gill (1999); Jung (2004); Lakatos; Marconi (2001); Oliveira (1998); Rudio (1986); Santos (1999).

As sete etapas do procedimento foram utilizadas para dar corpo ao método e a seqüência às etapas do trabalho.

3.2.1 Experiências Vivenciadas

A participação do autor em reuniões trimestrais com gestores de call center das Concessionárias Distribuidoras de Energia Elétrica associadas da ABRADEE, especificamente no Grupo de Trabalho Call center, do qual tem sido coordenador nos últimos dois anos, permitiu observar e acompanhar as dificuldades comuns às empresas, e mesmo foi o grande motivador para a proposição da problemática.

Durante todo o trabalho a preocupação em não deixar que o contexto vivenciado influencie na condução da pesquisa foi constante. Muito pelo contrário, buscou-se através dessa vivência organizar conteúdo e conhecimento para que a pesquisa seja realmente revestida do fundamento necessário e possa levar ao sucesso desejado dentro da realidade do setor elétrico.

A vivência profissional propiciou o envolvimento com as três áreas foco da pesquisa.

3.2.2 Vivência em Sistema de informação comercial

Profissionalmente tem atuado desde Dezembro de 1976 como desenvolvedor de sistemas de informação para várias aplicações e empresas diferentes. No setor elétrico atuou em três empresas diferentes num período de 21 anos. Nesse período o envolvimento do autor tem sido diretamente com o desenvolvimento e manutenção de Sistema de informação comercial, dentre outros, desempenhando atividades e cargos que vão de programador de computador, analista de sistemas, líder de projeto, gerente de desenvolvimento e consultor.

Nos últimos 18 anos o autor esteve envolvido em atividades acadêmicas ministrando aulas em cursos de pós-graduação em assuntos associados ao desenvolvimento, manutenção e gestão de sistemas de informação e da tecnologia da informação.

3.2.3 Vivência em Call center

Nos últimos cinco anos estive envolvido coordenando o desenvolvimento e tecnologia do atendimento do call center de uma concessionária distribuidora de energia elétrica e participando do Grupo de Trabalho Call center da ABRADÉE: como colaborador (2001), secretário (2002 e 2003) e coordenador (2004 a 2006), onde pôde vivenciar, junto às demais empresas participantes, das dificuldades e sucessos comuns. Nas reuniões do GT call center ABRADÉE, são discutidos assuntos relativos à gestão das áreas de call center das empresas, regulação e processos, através da discussão das dificuldades, troca de experiências e melhores práticas apresentadas pelas empresas aos assuntos pautados em cada reunião.

3.2.4 Vivência em Procedimentos Comerciais

Durante todo o período de envolvimento com Sistema de Informação Comercial e Call center, houve também relação com a área de Procedimentos Comerciais. Isso decorre como um fato natural da atividade de desenvolvimento de sistemas, a intensa negociação e compreensão das necessidades das áreas para conduzir as implementações no Sistema de Informação Comercial e seu impacto no Call center. Tem participado também de algumas reuniões do Comitê Comercial da ABRADÉE, onde são discutidos vários assuntos relacionados à gestão comercial, regulação e processos, cada empresa apresenta seus casos e melhores práticas para discussão.

3.2.5 Compreensão da Posição de Pesquisador

A posição de autor em relação à pesquisa é utilizar esse conjunto de conhecimento e vivência multifacetada, que permitiu posicionar-se ora como fornecedor e ora como cliente ou parceiro em relação ao objeto da pesquisa. A própria vivência como professor tem possibilitado identificar oportunidades que nem sempre são percebidas por quem está diretamente envolvido com a atividade.

Sendo assim, colocou-se na posição de que se há restrições ao executor de uma atividade para que realize pesquisa sobre objetos de sua atividade, justificados

para que não interfira no andamento da mesma, nesse caso justifica-se por ter vivenciado todos os lados envolvidos, assim como assumido uma posição imparcial para coordenar atividades que envolvem as 64 distribuidoras de energia elétrica do País. Além de que normalmente o pré-conceito está associado com a defesa de posição ou de opinião de interesse de quem está defendendo. No caso o autor não se encontra nessa situação, tem conseguido conduzir bem as atividades pertinentes com reconhecimento das partes envolvidas, isso foi conseguido justamente por atuar de forma imparcial e profissional na busca dos objetivos comuns.

Com essa justificativa o autor considera-se capaz, qualificado e isento de pré-conceitos para executar a presente pesquisa.

3.3 O Método para a Pesquisa

Partiu-se do método proposto por Quivy; Campenhoudt (1998) como espinha dorsal e complementada com proposições de Gil (1991); Jung (2004); Lakatos; Marconi (2001), Oliveira (1998).

3.3.1 A Construção do Método

A proposta de Quivy; Campenhoudt (1998) foi utilizada para dar corpo ao método de trabalho.

É um método robusto e considerado adequado para fundamentar o roteiro da Tese através de uma seqüência clara, objetiva e fundamentada. Por esse motivo foi escolhido. Nesse trabalho esse método foi denominado simplesmente por “Sete Etapas do Procedimento” e quando assim referido representará todo o arcabouço do método de Quivy e Campenhoudt.

Na Figura 28 está representado de forma esquemática e resumida o método das sete etapas do procedimento.

A etapa 1 foi coberta pela introdução no capítulo 1. A etapa 2 pelo capítulo 2, estado da arte do referencial teórico. As etapas 3, 4 e 5 foram tratadas no capítulo 3, procedimentos metodológicos. A etapa 6 foi trabalhada no capítulo 4, análise de informações. E, por fim, a etapa 7 pelo capítulo 5, conclusões.

O método não atende adequadamente as necessidades do presente estudo nas etapas 4 e 5, as quais precisam de uma estruturação mais específica, o que exigiu a busca da complementação em outros métodos, os quais são discutidos a seguir.

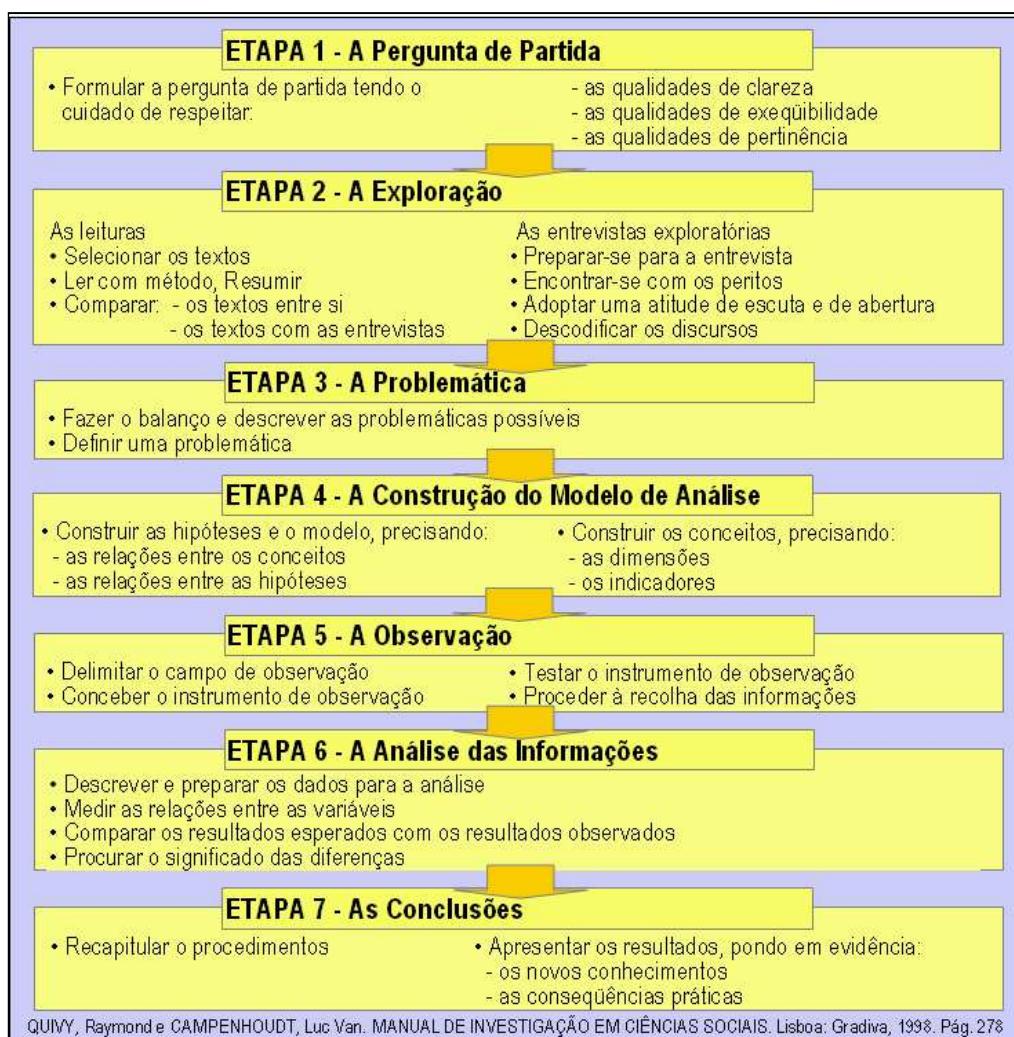


Figura 32 – As sete etapas do procedimento de investigação em ciências sociais
Fonte: Quivy; Campenhoudt (1998, p. 278-279).

Oliveira (1998) e Lakatos; Marconi (2001) apresentam a estrutura similar de etapas para o planejamento da pesquisa científica. Na Figura 33 está a composição dessa proposição, a mesma servirá como subsídio à construção do método juntamente com as sete etapas do procedimento. Mais especificamente introduzindo um maior detalhamento das etapas 4 e 5 do método das sete etapas do procedimento, através das “fases da pesquisa” e “execução da pesquisa”. Contribuíu

também para essa complementação as proposições de Rudio (1986) quanto ao delineamento da pesquisa, hipóteses e procedimento de observação.

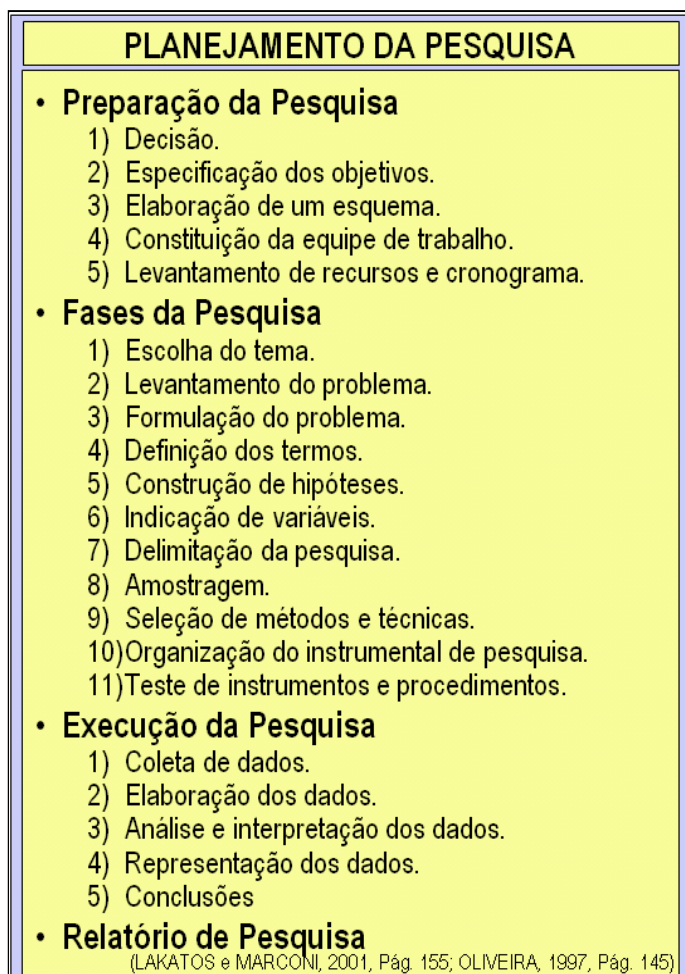


Figura 33 – Planejamento da pesquisa

Fonte: Lakatos; Marconi (2001, p. 155); Oliveira (1998, p. 145).

Jung (2004) faz uma adaptação ao método clássico hipotético-dedutivo. Essa adaptação mostrou-se adequada para atender a questão da proposição do modelo a que se propõe o presente estudo.

Na Figura 34 é apresentado o modelo adaptado por Jung (2004), o qual introduz os elementos modelo e generalização não adequadamente tratada pelos métodos anteriores.

Como no presente trabalho há a composição de um modelo como objetivo geral, há a necessidade de um tratamento específico ao assunto. Considerando que o modelo proposto foi colocado como recomendação ao uso na academia e até

mesmo nas empresas, nada mais oportuno que generalizá-lo a fim de que possa ser utilizado, estudado e aprimorado.

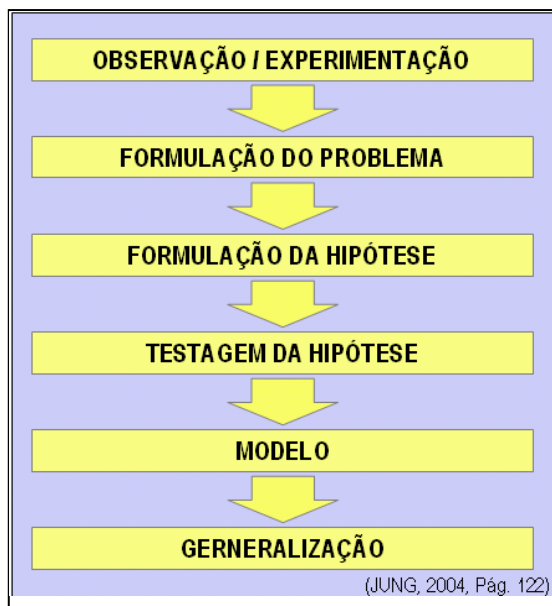


Figura 34 – Adaptação do método hipotético-dedutivo
Fonte: Jung (2004, p. 122)

Gil (1991) apresenta um diagrama sugerindo que os métodos de pesquisas devem ser esquematizadas no formato de fluxo.

Na Figura 35 é apresentado o modelo proposto por Gil (1991) o qual introduz os elementos de pré-teste, seleção da amostra e coleta dos dados de uma forma mais efetiva que os demais. Para complementar os critérios a serem utilizados na amostragem, outros autores contribuíram para esse fim (REA; PARKER, 2000; RUDIO, 1986; SANTOS, 1999).

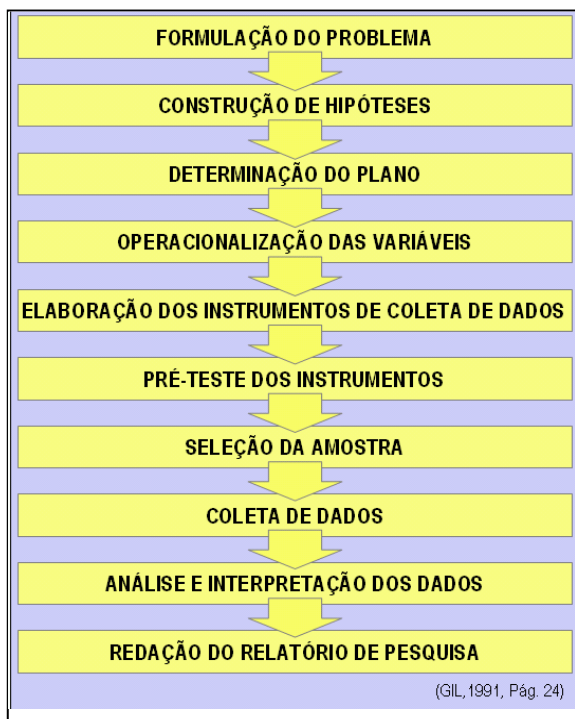


Figura 35 – Diagramação da pesquisa
 Fonte: Gil (1991, p. 24).

3.3.2 O Método Proposto, uma Junção de Métodos

O método proposto para o presente estudo corresponde à junção dos métodos expostos:

- a) “As Sete Etapas do Procedimento” na Figura 32;
- b) “Planejamento da Pesquisa” na Figura 33;
- c) “Adaptação do Método Hipotético-Dedutivo” na Figura 34;
- d) “Diagramação da Pesquisa” na Figura 35.

Além da contribuição extraída dos demais autores citados. O método resultante que foi aplicado como condutor dos procedimentos da TESE está representado na Figura 36, de forma esquemática, onde estão ilustrados os aspectos metodológicos norteadores da pesquisa.

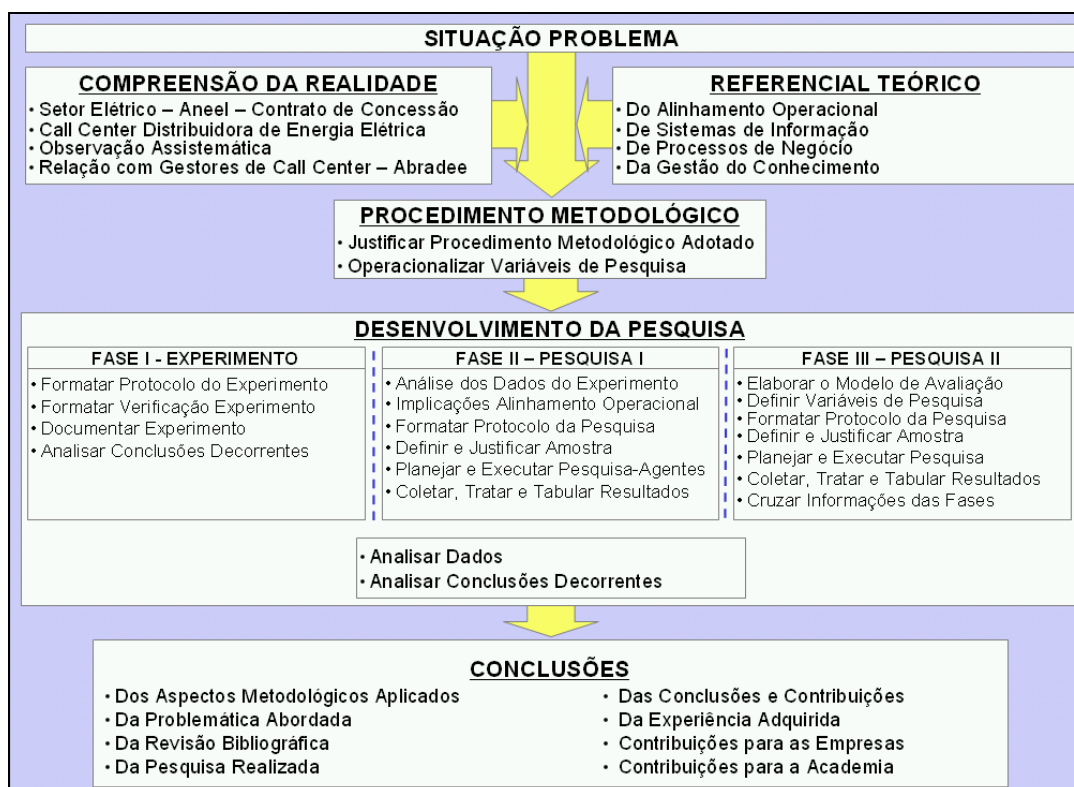


Figura 36 – Esquema dos aspectos metodológicos norteadores da pesquisa

Para bem esclarecer a Figura 37 demonstra a correspondência de cada fase do procedimento metodológico construído para o estudo com a estrutura dos capítulos da Tese, correspondendo à totalidade da Tese.

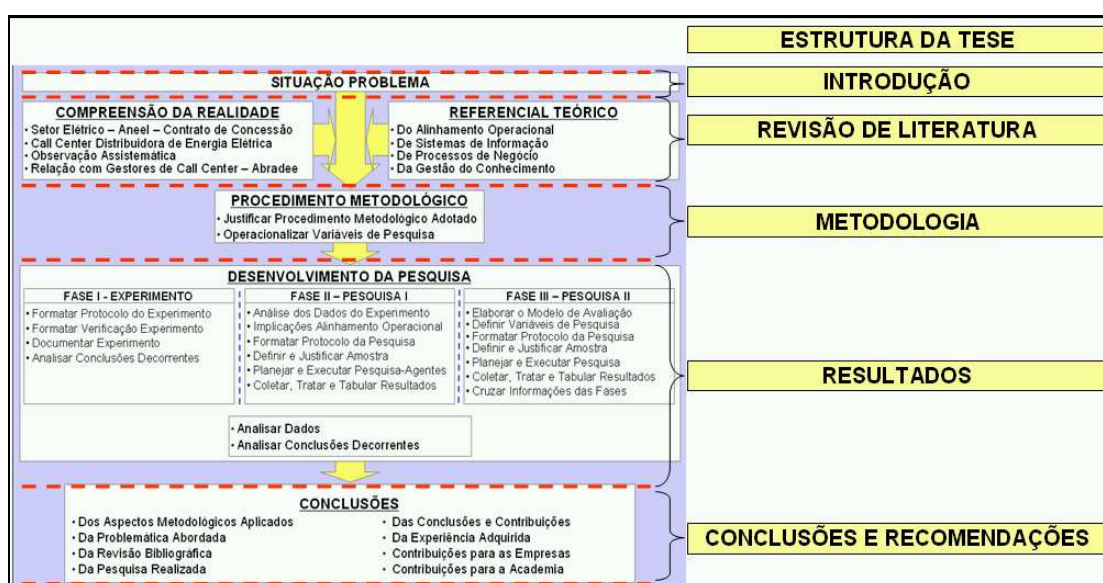


Figura 37 – Correlação entre os procedimentos metodológicos adotados e a estrutura da tese

3.4 Justificativas para o Método da Pesquisa

O método de pesquisa resultante da junção demonstrada neste capítulo se justifica pela abordagem a ser dada ao trabalho. Tomar como base métodos comprovados e largamente estudados e utilizados no meio acadêmico no Brasil e fora dele asseguram a confiabilidade metodológica.

O rigor e detalhes utilizados para apresentar de forma esquemática através de diagramas e figuras têm por objetivo reduzir a possibilidade de ocorrência de *bias* (viés) na pesquisa. A documentação detalhada explicitando todos os passos do procedimento da pesquisa contribui para evitar o *bias* do pesquisador (GOLDENBERG, 2004).

Sendo assim, a Pesquisa pode ser classificada como sendo **aplicada, qualitativa, exploratória, explicativa, bibliográfica, experimental e estudo de caso**, fundamentada nas “Sete Etapas do Procedimento” Figura 32 o “Planejamento da Pesquisa” Figura 33, a “Adaptação do Método Hipotético-Dedutivo” Figura 34 e a “Diagramação da Pesquisa” Figura 35.

3.5 Critérios de pesquisa

O ponto de partida para estabelecer o protocolo da pesquisa é a definição da variável base a ser verificada durante o experimento objeto do estudo de caso.

No capítulo 4 estão detalhados os desdobramentos para a construção do raciocínio que define o TMA – tempo médio de atendimento como a variável a ser observada no experimento e comparando ao histórico de 12 meses anteriores.

O TMA representa o trabalho dos agentes (AG) do call center e pelas Figuras 39 e 41 é possível verificar como o desempenho dessa variável é dependente de fatores que a influenciam positiva ou negativamente.

As características dessa variável são as seguintes:

TMA: Tempo médio de atendimento.

Unidade de medida: tempo (normalmente medido em minutos e segundos).

Medição: automatizada, extraída das centrais telefônica e sistema de telefonia de forma individualizada por agente, por central ou por empresa, por intervalos de 30 minutos, diário, semanal, mensal ou outra unidade de agrupamento. Sem interferência manual.

Meta: três minutos e dez segundos na empresa pesquisada sendo que essa meta não será levada em consideração no experimento, apenas os valores assumidos pelo TMA nos doze meses que antecederam o experimento, comparado aos doze meses do experimento.

Fonte dos dados: a medição a ser considerada para o experimento é o registro formal mensal dessa variável realizada pela empresa pesquisada no relatório mensal do atendimento telefônico. Relatório este que é divulgado pela estrutura da organização e é a base para fundamentar o registro de todos os indicadores do atendimento telefônico, na análise crítica da ISO nas áreas do próprio call center, assim como nas metas do planejamento estratégico e das exigências da ANEEL.

Embasamento: essa variável é utilizada em call center para representar o tempo de conversação entre o agente e o cliente. O início da medição do TMA ocorre quando a ligação recebida for entregue ao agente pela central e sistema de telefonia, de forma automática, sem interferência humana e encerra-se quando o cliente desliga. O embasamento para essa variável, assim como o contexto de influência conforme as Figuras 39 e 41 são fruto das reuniões de gestores de call center e das experiências vivenciadas, sustentadas pela bibliografia que demonstra a forma similar com que esse tipo de atividade possui nos vários países e tipos de empresas (CALL CENTRES, 2000; FERGUSON, 1999; GANS; KOOLE; MANDELBAUM, 2002; GIACHETTI et al., 2001; GULATI; MALCOLM, 2001; HANNIF; LAMM, 2005; KELTON; SADOWSKI; SADOWSKI, 1998; MANCINI, 2001; McPHAIL, 2002; REN; ZHOU, 2005; STONE; WOODCOCK; MACHTUNGER, 2001; SWIFT, 2001).

3.6 Questões éticas da pesquisa

As questões éticas decorrem da percepção de alguns pontos:

- a) autorização para a realização da pesquisa corresponde obter a habilitação necessária para tratar de assuntos específicos da empresa onde dói realizado o estudo. Que seja exposto apenas o necessário à pesquisa, de forma a não comprometer questões legais, gerenciais e estratégicas:

- para tal obteve-se a autorização da empresa. Durante todo o trabalho procurou-se não identificá-la e os assuntos foram tratados de forma genérica, tal como pretendia o estudo, não ser um estudo específico mas a partir de um estudo de caso de uma empresa generalizar a compreensão do todo. Cuidou-se, isso sim, de não expor os assuntos de forma leviana, mesmo porque não há o que referenciar negativamente, muito pelo contrário;
 - a não identificação da empresa não compromete o trabalho, apenas preserva a ética e respeito às questões legais e estratégicas;
- b) o experimento foi realizado através da observação e tratado como um estudo de caso. As pessoas envolvidas durante o processo não foram informadas do mesmo, primeiro para não introduzir viés no processo e segundo não havia necessidade de fazê-lo, uma vez que as atividades desenvolvidas eram legítimas e adequadamente definidas em nível gerencial. Restou à observação do experimento acompanhar, registrar e avaliar, sem a necessidade de interferir. Nesse caso foi mantido todo o contexto ético em relação ao trabalho desenvolvido e às pessoas que participaram;
- c) a pesquisa I foi realizada com toda a população de agentes, foi não identificada, os mesmos participaram da pesquisa como uma avaliação de progresso das melhorias introduzidas no processo;
- d) a pesquisa II foi identificada, os respondentes sabiam que se tratava de uma pesquisa acadêmica, foram informados e aos quais foi solicitada a colaboração. O nome dos respondentes não será divulgado e assim será mantido o respeito ético à privacidade. O formato da pesquisa não permite que respostas sejam identificadas dentre os respondentes. E a divulgação no trabalho demonstra apenas os grupos GE e GC.

Com esses cuidados considera-se que nenhum desrespeito à ética ou legal tenha sido praticado ou que possa ser levantado a *posteriori*.

4 RESULTADOS

Neste capítulo está o desenvolvimento propriamente dito, considerando a abordagem do problema e o seu objetivo, o foco dado à pesquisa no referencial teórico e a construção do método.

A pesquisa ocorrerá em três etapas, iniciando por um experimento onde os conceitos associados com as experiências vivenciadas irão confirmar uma das variáveis que permite ser manuseada através do experimento. O resultado deverá ser confirmado através de duas pesquisas: a primeira avaliando junto aos agentes, os responsáveis por demonstrar o resultado do experimento através da variação da produtividade coletiva, e a segunda pesquisa irá avaliar o alinhamento operacional entre as equipes do experimento e controle, se realmente houve a evidência do alinhamento nas variáveis propostas: resultado, conhecimento, ações e interesses.

4.1 Execução do Roteiro de Pesquisa

O roteiro demonstrado na Figura 32 é a sequência adotada para completar o procedimento metodológico. Na introdução tratada da situação problema, os objetivos e demais justificativas. No estado da arte do referencial teórico foram abordados as experiências vivenciadas e o próprio embasamento teórico abrangendo todas as frentes exigidas pela pesquisa. No presente capítulo foi construído o método de pesquisa, o qual foi executado etapa por etapa até este ponto, a partir do qual será dada continuidade.

4.2 Variável de Pesquisa

A formulação da variável de pesquisa decorre de uma análise de causas e efeito (CAMPOS, 1992) até obter o isolamento da variável dependente (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA; 1998) influenciada pela variável independente (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA; 1998) a qual será objeto do experimento.

A relação causa e efeito foi identificada através dos indicadores de desempenho utilizados no setor elétrico. O encadeamento de causa e efeito entre os

indicadores chega ao desempenho do call center. A variável de pesquisa será obtida a partir desse conjunto de indicadores encadeados.

Essa proposição pressupõe:

- a) o conhecimento da natureza dos indicadores de desempenho;
- b) a compreensão da estrutura de dependência desses indicadores;
- c) isolar os fatores causa que possam ser trabalhados ou influenciados para buscar uma evolução do desempenho;
- d) a composição de um mecanismo de medição dos fatores origem que participam das causas de variações nos indicadores;

Ou seja, pressupõem conhecer os indicadores, sua estrutura e relação de dependência com outros fatores até conseguir isolar as causas que possam ser influenciadas através de ações viáveis e ao alcance da gestão do call center e seus processos sustentadores.

De nada adianta constatar e apontar elementos e causas que são responsáveis pelo bom ou mau desempenho dos indicadores, mas que estão fora do alcance da gestão do call center. A proposição é criar um mecanismo que possibilite identificar pontos gerenciáveis e que contribuam para aprimorar o desempenho dos indicadores ao alcance da gestão tático-operacional. Os demais fatores devem ser resolvidos de forma estratégica.

Para fazer frente a esse desafio foi composto um método de pesquisa, plano de trabalho ou roteiro, com base em elementos do referencial teórico.

Sob o título compreensão da realidade estudada, no capítulo revisão de literatura está apresentada à percepção da realidade obtida pela observação assistemática e individual. A observação foi considerada assistemática por não ter sido planejada e organizada de forma estruturada e contínua, mas utilizou e manipulou um material muito rico, através dos estudos realizados, discussões e troca de experiências junto aos gestores de *call center* (RUDIO, 1986; OLIVEIRA, 1998; LAKATOS; MARCONI, 2001). Ela foi realizada em todas as oportunidades em que o observador participou de eventos, visita a empresas e em sua atividade profissional.

As reuniões ocorridas nos grupos de trabalho da ABRADDEE são documentadas através de atas oficializadas junto ao órgão e divulgada entre todas as empresas participantes. Nessas atas estão o relato das reuniões, conclusões de estudos e posicionamentos obtidos junto ao poder concedente.

Essa documentação é de caráter particular ao setor elétrico, esse conjunto de conhecimento será tratado como uma coleta obtida através da observação assistemática e individual.

As conclusões trazidas para o presente trabalho, a partir dessa observação assistemática e individual e associada ao foco do estudo são as seguintes:

- a) call center: a Resolução 57 (ANEEL, 2004) exige que as concessionárias com mais de 120.000 clientes tenham call center para atender seus clientes;
- b) tecnologia de call center: há uma infra-estrutura mínima necessária para o adequado funcionamento de um call center (FERGUSON, 1999; GANS; KOOLE; MANDELBAUM, 2002; MANCINI, 2001; McPHAIL, 2002; SWIFT, 2001; STONE; WOODCOCK; MACHTUNGER, 2001; WELLINGTON, 1998). Essa infra-estrutura inclui o sistema de informação de gerenciamento das chamadas, através do qual, são acompanhados e medidos, em tempo real, vários indicadores de desempenho de uso corriqueiro em call center;
- c) indicadores de desempenho: são vários os indicadores de desempenho (CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000a; GONÇALVES, 2000b; KAPLAN; NORTON, 2006; LIND, 2001; LIND, 2003; RUMMLER; BRACHE, 1992) fornecidos pela infra-estrutura tecnológica de um call center. Os indicadores mais utilizados pelas concessionárias para gerir seus call centers estão na Tabela 2.

Tabela 2 – Indicadores de desempenho usuais, corriqueiros em call center

INDICADOR	SIGLA	SIGNIFICADO	UNIDADE DE MEDIDA	META EXIGIDA PELA RESOLUÇÃO ANEEL 057/2004 PARA 2006
Nível de Serviço	NS	Mede o percentual de cliente atendidos até um limite de tempo.	%	85% das ligações atendidas em até 30 segundos.
Tempo Médio em Espera	TME	Tempo em que o cliente aguardou em fila de espera para ser atendido	Tempo	30 segundos.
Tempo Médio de Atendimento	TMA	Tempo que durou a conversa entre o cliente e o agente.	Tempo	Varia por empresa e não há meta na Resolução.
Taxa de Abandono	TAB	Mede o percentual de clientes que desistiram da ligação antes de ser atendido.	%	10%.

Fonte: Experiências vivenciadas, reuniões gestores de call center e Resolução ANEEL 057/2004 (ANEEL, 2004).

Esses indicadores são corriqueiros a qualquer tipo de call center, os equipamentos e sistemas usuais em call center fornecem esses indicadores de forma automatizada, totalmente controlada e segura. Normalmente não há como modificar a forma como são calculados. Quando a tecnologia permite que as metas sejam parametrizáveis, essas são passíveis de mudança, conforme os interesses da empresa.

A ANEEL através da Resolução 057 (ANEEL, 2004), instituiu e exige das concessionárias os índices demonstrados na Tabela 3. Esses índices não são exatamente iguais aos fornecidos pelos equipamentos, precisam ser extraídos e calculados pelas concessionárias, mas com procedimentos relativamente simples. Algumas concessionárias implementaram sistemas para coletar os dados e fazer o controle dos mesmos, outras empresas coletam e trabalham através de uma planilha Excel produzida pelo GT Call center Abradee como padrão para que todos possam trabalhar de forma idêntica. Esses índices são indicadores de desempenho da operação do call center (BRACHE, 1992; CORDEIRO, 2005; GONÇALVES, 2000a; GONÇALVES, 2000b; KAPLAN; NORTON, 2006; LIND, 2001; LIND, 2003; RUMMLER; DAVENPORT, 1994).

Tabela 3 – Indicadores definidos e exigidos pela ANEEL

INDICADOR	SIGLA	SIGNIFICADO	UNIDADE DE MEDIDA	META EXIGIDA PELA ANEEL (ANEEL, 2004)
Índice do Nível de Serviço Básico	INB	Mede o percentual de cliente atendidos até um limite de tempo.	%	De 70% a 95% das ligações atendidas em até 30 segundos.
Índice de Chamadas Ocupadas	ICO	Tempo em que o cliente aguardou em fila de espera para ser atendido	Tempo	De 32% a 4%.
Índice de Abandono	IAB	Tempo que durou a conversa entre o cliente e o agente.	Tempo	De 20% a 4%.

Fonte: Resolução ANEEL 057/2004 (ANEEL, 2004).

Na coluna “Metas Exigidas pela ANEEL” está um intervalo de variação proposto pela ANEEL, fazendo com que a meta vá crescendo em nível de exigência a cada ano em função do porte da concessionária. Por exemplo: 70% de INB foi para o ano de 2005 para as empresas chamadas do grupo IV com até 120.000 clientes e será cobrada por um INB de 95% em 2009. Para o grupo I, das concessionárias com mais de 1.150.000 clientes, em 2005 a meta era de 80% de INB e será de 95% em 2008. De forma similar ocorre para os demais grupos de

empresas e demais índices, cada um nos seus limites respectivos. Esses detalhes estão na Resolução 57 (ANEEL, 2004).

Pela observação foi possível constatar que as concessionárias estão preocupadas e acompanhando os índices INB, ICO e IAB. Algumas delas como preocupação exclusiva do call center, outras como indicadores que fazem parte do planejamento estratégico da empresa. Outras utilizam além destes três indicadores, outros tais como TMA, TME, etc.

Com base nas observações e constatações, os índices INB, ICO e IAB foram definidos como os indicadores de desempenho (CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000a; GONÇALVES, 2000b; KAPLAN; NORTON, 2006; LIND, 2001; LIND, 2003; RUMMLER; BRACHE, 1992) do objeto da presente pesquisa, por serem os mesmos aplicados a todas as concessionárias e terem conceitos definidos pela mesma Resolução 57 (ANEEL, 2004).

A importância desses índices é um pouco maior do que propriamente apenas a exigência da ANEEL ou servir como indicador interno às empresas para medir se esse canal de atendimento ao cliente está adequado.

Pela observação foi possível perceber a ligação entre os indicadores de desempenho com a satisfação do cliente. Quando os indicadores estão atendendo às metas, há naturalmente uma redução nas reclamações de clientes durante o atendimento no call center, na ouvidoria da empresa e no canal 0800 da própria ANEEL que registra e encaminha às empresas as reclamações.

Por exemplo, se o cliente não consegue acesso, recebe sinal de ocupado, ele liga para a ouvidoria e/ou ANEEL e registra reclamação contra a concessionária. Isso foi possível de constatar nos momentos em que ocorre um problema técnico que impede as ligações de chegarem ao call center, um dos primeiros sinais é o aparecimento desse tipo de reclamação na ouvidoria da concessionária. Basta cessar o defeito que naturalmente desaparecem as ligações para a ouvidoria.

O índice ICO mede o nível de chamadas ocupadas, se ele crescer, não atendendo à meta, o nível de satisfação do cliente cai. Isso foi constatado pela observação, através da análise do teor das reclamações que os clientes solicitam que seja registrado, onde demonstram essa insatisfação.

O índice INB mede a rapidez com que o cliente é atendido quando faz sua ligação, ou seja, quanto tempo ele precisa aguardar até que seja atendido pelo call center. Esse indicador reflete a falta de capacidade do call center em atender a

demanda das ligações, isso contribui para o nível de satisfação, Se o INB cair o nível de satisfação irá junto. Isso também é percebido pelo volume de reclamações recebidas pelos agentes quando o índice estiver em queda.

O índice IAb demonstra a paciência do cliente em aguardar para ser atendido. Os números têm mostrado, nos estudos realizados no grupo de trabalho ABRADDEE, que a paciência do cliente resiste aguardar até 30 segundos na fila de espera para ser atendido, mesmo assim ocorre e acima de 30 segundos a quantidade de abandonos aumenta gradativamente.

O nível de satisfação do cliente é medido anualmente através de três pesquisas diferentes:

- a) a concessionária faz uma ou duas vezes ao ano pesquisas de satisfação junto a seus clientes (PSC), não é possível afirmar que todas fazem, é uma situação particular e de divulgação apenas interna. Algumas delas possuem tecnologia para avaliar essa satisfação logo após o atendimento, assim tem uma percepção mais apurada sobre a percepção da satisfação dos clientes;
- b) a ANEEL anualmente faz sua pesquisa de satisfação, na mesma época, para todas as concessionárias do País. E como resultado define o IASC – Índice Aneel de Satisfação do Cliente. Estabelece o índice, divulga todo o resultado da pesquisa para cada concessionária, individualmente, não expõe os resultados de forma aberta. Define o *ranking* e divulga os 3 melhores colocados de cada região e do setor elétrico;
- c) a ABRADDEE anualmente realiza sua pesquisa de satisfação, na mesma época, para todas as concessionárias associadas. O resultado é o ISQP – Índice de Satisfação da Qualidade Percebida. Também divulga o resultado de forma individual para cada concessionária, define o *ranking* e divulga os melhores colocados.

A observação levou a concluir que existe uma relação de dependência entre os indicadores PSC, IASC e ISQP com os demais índices: INB, IAB e ICO. No entanto, eles não refletem por si só a interferência suficiente para serem os totais responsáveis pelo resultado dos indicadores de satisfação: PSC, IASC e ISQP.

Associando o processo de observação com o ambiente descrito por Miciak; Desmarais (2001) e a teoria considerada (FERGUSON, 1999; GANS; KOOLE; MANDELBAUM, 2002; MANCINI, 2001; McPHAIL, 2002; STONE; WOODCOCK;

MACHTUNGER, 2001; SWIFT, 2001; WELLINGTON, 1998), mais os elementos de preocupação introduzidos pela metodologia COPC® Performance Management System (COPC, 2004) é necessário introduzir mais elementos na análise dos indicadores.

Os indicadores de satisfação PSC, IASC e ISQP são influenciados pelo acesso ao call center e pelo nível da relação do cliente e o agente. No entanto isso não é tudo:

- a) se o serviço de campo não ocorreu de forma apropriada o cliente ficará insatisfeito, ligará novamente reclamando;
- b) se houver alguma divulgação equivocada ou mal dirigida na mídia, independentemente da origem (concessionária, Governo ou ANEEL), em função do entendimento do cliente sobre o fato, ele ligará solicitando ou reclamando, tornando mais fácil ou complexo o entendimento entre cliente e agente quanto mais afinado ou distante estiver o entendimento da divulgação com o contexto que o agente terá para explicar e convencer;
- c) se o cliente não for atendido adequadamente através de outros canais, se houverem, também influirá na satisfação do cliente.

A Figura 38 apresenta de forma esquemática essa relação de dependência.

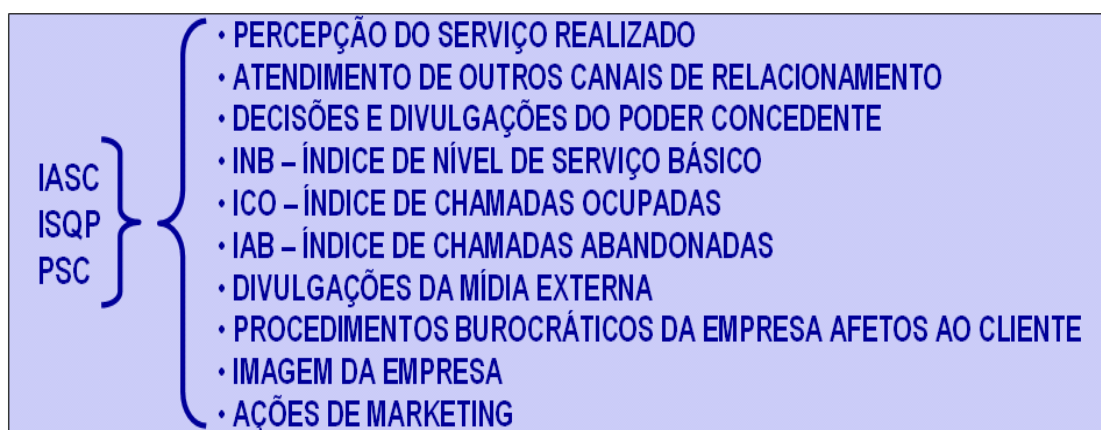


Figura 38 – Elementos de influência na percepção da satisfação do cliente

Destes elementos que causam influência na satisfação do cliente, existem alguns que fogem do controle até da concessionária, que são:

- a) decisões e divulgações do poder concedente;
- b) divulgações da mídia externa.

Outros são de responsabilidade de processos internos à concessionária, no entanto não dos processos do call center:

- a) percepção do serviço realizado;
- b) atendimento de outros canais de relacionamento;
- c) procedimentos burocráticos da empresa afetos ao cliente;
- d) imagem da empresa;
- e) ações de marketing.

E, por fim, os que são de responsabilidade direta do call center e através dos quais ele demonstra efetivamente a sua eficácia, são:

- a) INB: índice de nível de serviço básico;
- b) IAB: índice de chamadas abandonadas;
- c) IÇO: índice de chamadas ocupadas.

Sendo que o ICO, além da dependência do desempenho do call center, depende de ações e informações da operadora de telefonia. O INB e IAB são extraídos das centrais e sistemas de telefonia internos ao call center das concessionárias.

A continuidade dessa observação leva ao foco desses três índices, os demais estão fora da ação do call center. Aprofundando ainda mais a observação e associando ao referencial teórico a análise levou a identificar quais são os elementos internos a empresa e/ou sob responsabilidade do call center que influenciam nesses três índices.

Como fatores de influência direta sobre os três índices a observação identificou:

- a) o tempo médio de atendimento, o qual quanto maior menor a produtividade do agente;
- b) o volume de ligações recebidas, que quanto maior mais infra-estrutura e quadro de agentes se faz necessário para fazer frente à necessidade; e,
- c) o dimensionamento do call center é utilizado para planejar e definir a necessidade de infra-estrutura, canais de entrada de ligações e quantidade de agentes para obter o resultado mais otimizado possível. O dimensionamento é dependente do TMA e do Volume de Ligações Recebidas. Quanto maiores o TMA e o Volume de Ligações Recebidas, maior será a necessidade apontada no dimensionamento em relação a infra-estrutura tecnológica, a quantidade de agentes e escalas de trabalho

no call center. Se a necessidade apontada pelo dimensionamento não for atendida os indicadores INB, IAb e ICO não estarão atendendo à meta, e por consequência os índices IASC, ISQP e PSC serão afetados pois o cliente que procura o call center irá perceber a queda do desempenho.

Tempo médio de atendimento: (TMA) é o tempo médio de um atendimento, medido de forma automática pelo sistema de telefonia.

É o tempo medido de forma individual para cada agente, de um grupo de agentes, de todos os agentes ou de todo o call center. É obtido em intervalos de 15 minutos, por dia, semana, mês, etc. É resultante de um conjunto de elementos diretamente associados à capacidade e capacitação do agente e a tecnologia colocada à sua disposição.

Dimensionamento: É a utilização de um conjunto de técnicas matemáticas e estatísticas, *softwares*¹³ e histórico do comportamento das curvas de demanda de ligações que permitem adequar a infra-estrutura tecnológica à real necessidade do call center para cumprir as metas previstas.

O dimensionamento é um elemento importante, pois através dele todos os problemas podem ser resolvidos. No entanto, o resultado dos estudos de dimensionamento causa impacto direto no custo.

Custos: quando o call center está subdimensionado é necessário ampliar a infra-estrutura e contratar mais pessoal até atingir o equilíbrio o que implica em mais custos. Se isso não for feito o tempo de espera e o abandono de ligações crescem e com isso aumenta o custo com as ligações do 0800. Existe um ponto de equilíbrio ótimo que o dimensionamento pode determinar. A única forma de controlar isso é através dos canais de entrada de ligação, onde é possível controlar a quantidade de ligações e com isso adequar a infra-estrutura, a quantidade de agentes e escala de trabalho. O reflexo disso será sentido pelo cliente que receberá sinal de ocupado, enquanto que internamente ao call center os indicadores estarão atendendo a meta. No caso do setor elétrico, devido à Resolução 57 (ANEEL, 2004) e da existência do índice ICO, não há como reduzir os canais de entrada de ligação, pois isso será

¹³ SOFTWARE PARA DIMENSIONAMENTO: existem vários no mercado, os mais conhecidos são o ARENA [...] para dimensionamento geral da infra-estrutura; os *softwares* de gerenciamento da força de trabalho, *WorkForce Management* que permitem acompanhar o histórico de ligações, fazer previsões de demanda de ligações, prever, definir e acompanhar as escalas de trabalho.

percebido na quantidade de chamadas ocupadas e, portanto esse índice não será atendido. Portanto, para o setor elétrico não há alternativa que não seja adequar através do dimensionamento o ponto ótimo, para atingir as metas INB, lab e ICO e com isso conseguir o menor custo possível e evitar as penalidades da ANEEL.

Existe um ponto ótimo em que o investimento é compensado pela redução do custo. Há um ponto ótimo também para estimar a quantidade de pessoas a mais para compensar o absenteísmo e *turnover*. Há, também, o ponto ótimo dos canais de entrada de ligação, se estiverem sub dimensionados, implicarão na elevação do índice ICO, se estiverem super dimensionados o cliente ouvirá sinal de ocupado raramente, no entanto o call center estará exposto a grandes volumes de ligação, que nem sempre é bom para o cliente, eleva o estresse no call center pela intensificação da dinâmica, exige um rigor maior ainda na gestão das pessoas, das pausas e faltas dos agentes. No entanto, é possível buscar um ponto ótimo, proporcionado pela própria legislação, se através do dimensionamento forem ajustados os canais de entrada de ligação com os limites de 20% de dias atípicos (ANEEL, 2004), isso garantirá atingir a meta do ICO, tranquiliza o call center pois limita o volume de ligações recebidas, reduz custos de ligação por limitar a entrada, mas o cliente ouvirá o tom de ocupado mais vezes, isso poderá causar sua insatisfação. Mesmo assim, é necessário considerar que o tom de ocupado num evento de grandes proporções sempre será ouvido, independentemente da quantidade de posições de atendimento e agentes disponíveis, o ponto ótimo visa atender a legislação, acima de tudo.

Volume de ligações: O histórico de ligações torna mais ou menos previsível o volume de ligações. As do tipo comercial possuem um perfil estável durante o ano. As ligações do tipo emergenciais podem ser previstas quanto seus efeitos, não são previsíveis quando acontecerão. A Tabela 4 apresenta o perfil de ligações emergencial e comercial durante 12 meses.

Tabela 4 – Histórico de ligações ano 2005 da concessionária pesquisada

ANO 2005	EMERGÊNCIA	COMERCIAL
JANEIRO	196.916	426.082
FEVEREIRO	195.713	433.535
MARÇO	168.328	509.962
ABRIL	188.239	494.201
MAIO	149.130	480.794
JUNHO	134.260	480.096
JULHO	141.058	474.892
AGOSTO	172.809	509.991
SETEMBRO	193.843	447.078
OUTUBRO	262.844	467.163
NOVEMBRO	169.936	457.841
DEZEMBRO	198.449	441.152
MÉDIA	180.960	468.899

Fonte: Relatório de Gestão do Atendimento Telefônico, Dez 2005.

Nas concessionárias há uma percepção do perfil de ligações sob diversas análises, por exemplo: as segundas-feiras são os dias de maior volume de ligações, que vão reduzindo aos poucos até sexta-feira que é o dia útil de menor volume de ligações. Aos sábados, domingos e feriados o volume cai ainda mais. No entanto, se um evento climático ocorrer, tais como chuvas fortes, ventos, acidentes que derrubem postes, etc., há uma elevação imediata no volume de ligações. Esses eventos não previsíveis são conhecidos quanto ao comportamento da curva de ligações, no entanto, provocam reações muito intensas no call center e no serviço de campo das concessionárias (ZAMBON; FANHA; MACEDO, 2004).

O volume de ligações é também afetado por processos internos à concessionária, os quais não estão sob a responsabilidade do call center. As ações desses processos internos, sistemas, procedimentos, ações de marketing, serviço de campo, etc. provocam alterações no volume de ligações. Uma divulgação não cuidadosa na forma de expressar e tratar o assunto, num veículo como a televisão, por exemplo, provoca uma reação imediata dos clientes, eles ligam para buscar esclarecimentos, reclamar de algo que não haviam percebido ou solicitar um direito que acabaram de tomar ciência. Essa mesma reação ocorre se houver alguma divulgação no mesmo formato e conteúdo menos cuidadoso por parte do poder concedente, programas de notícia na televisão ou rádio, etc.

Essas situações causam impacto no volume de ligações que chegam ao call center, a concessionária procura ter cuidado em relação aos mesmos, no entanto nem todos podem ser controlados. O impacto está diretamente associado aos índices.

A Resolução 57 (ANEEL, 2004) previu o que denominou de dias atípicos, ou seja, se uma ocorrência de mau tempo acontecer e o volume de ligações ultrapassar em 20% do volume médio para aquele dia da semana, o resultado dos índices para esse dia pode ser expurgado. Isso dá uma certa proteção, mas não elimina a necessidade de grande preocupação e cuidado da concessionária com o adequado dimensionamento, pois para o cliente não importa se existe ou não alguma proteção em relação aos dias atípicos, ele continua entendendo que está tendo dificuldade em falar com a concessionária.

Há similaridade dessas situações entre as concessionárias e podem ser explicadas através das constatações observadas:

- a) pelas exigências da mesma resolução que se aplica a todas elas;
- b) as causas que fazem elevar o volume de ligações afetam de forma similar a todas elas;
- c) o tipo de serviço e produto oferecidos ao cliente são idênticos e regidos pela mesma legislação do setor elétrico;
- d) os conceitos de dimensionamento são os mesmos no setor de call center, no mercado há empresas que oferecem sistemas e consultorias para tal, os quais se aplicam a qualquer tipo de call center, de qualquer ramo de atividade, inclusive setor elétrico;
- e) a tecnologia de centrais de telefonia varia em função dos diferentes fornecedores, no entanto a forma de funcionamento é similar;
- f) o serviço 0800 é regido pela ANATEL e segue tecnologias e formas similares entre as operadoras de telefonia;
- g) a forma de trabalhar e as atividades dos agentes são similares em call center;
- h) as necessidades dos clientes são similares nas várias regiões do País.

Por outro lado, as diferenças também puderam ser constatadas pela observação:

- a) o porte das empresas provoca investimentos e preocupações distintas;
- b) a prioridade dada pelo Staff da concessionária no tratamento das dificuldades do call center é diferente entre elas;
- c) o tempo de envolvimento com call center entre as concessionárias é diferente, algumas há mais tempo outras são mais recentes;

- d) o sistema comercial não é padrão, cada concessionária tem uma solução específica, algumas tem sistemas próprios outros adquiriram pacotes de mercado. Entre elas há similaridade quando adotam os mesmos pacotes de mercado. Os pacotes que mais se repetem entre as concessionárias são: SAP, ELUCID, SYNAPSIS e AJURI;
- e) o sistema de atendimento não é padrão, alguns utilizam o mesmo sistema comercial para fazer o atendimento, outras possuem um sistema específico integrado ao sistema comercial;
- f) os procedimentos comerciais, mesmo tendo origem na mesma legislação, assumem direcionamentos distintos em função dos processos internos e decisões do staff da concessionária, sem que isso afete o exigido pela legislação;
- g) os procedimentos de atendimento são diferenciados, em algumas delas está integrado ao sistema de atendimento, em outras é um sistema distinto e em algumas nem existe;
- h) a forma de treinar, de organizar as equipes, de monitorar os agentes, é diferente;
- i) os processos comerciais e técnicos, internos à concessionária são diferentes;
- j) a orientação estratégica das concessionárias, a partir de seu staff é diferente;
- k) a estrutura organizacional é diferente na forma como subordinam, o call center, os sistemas comerciais e os procedimentos comerciais.

Percebe-se que cada concessionária, através de seus estudos particulares, identifica e implanta soluções específicas na busca de melhores resultados. Percebe-se que idéias inovadoras são bem recebidas, no entanto, o que dá certo em uma concessionária não necessariamente apresenta o mesmo resultado positivo em outra, isso pode ser creditada a diferença cultural entre as empresas e às diferenças culturais regionais dos clientes.

Através da observação e troca de experiências entre os gestores de call center, foi possível identificar e compilar na Figura 39 e o desdobramento das influências sobre os indicadores, o que permitiu conceituá-los e detalhá-los até suas causas e com isso buscar a compreensão da realidade do call center, no detalhe adequado ao interesse da pesquisa.



Figura 39 – Fatores e causas de influência nos índices de desempenho

Fonte: Experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center.

4.2.1 Fator de influência no TMA – Tempo Médio de Atendimento

Destreza do Agente: conceituou-se como todo o conjunto de elementos que contribuem para que o agente desempenhe sua atividade. Não há um padrão para a destreza do agente, mas ela impacta no tempo da ligação, quanto maior o tempo de atendimento maior o número de agentes será necessário para atender o volume de ligações, assim menor destreza corresponde a menor produtividade, maior tempo de duração da ligação, necessidade de maior infra-estrutura, mais agentes, e, portanto, maiores custos. A destreza está sendo conceituada aqui como um misto de capacidades pessoais, técnicas, tecnológicas e de processo, e cujas causas que foram identificadas pela observação podem ser detalhadas conforme a seguir:

- a) *feedback* ao agente: é prática comum em call center a monitoração e escuta das ligações com o objetivo de avaliar como o agente reage e atua frente ao cliente. É comum que todos os agentes sejam escutados

mensalmente, não apenas uma amostra deles. Esse processo faz parte da avaliação de desempenho do agente. O resultado dessa monitoração é a identificação dos pontos fortes e dificuldades dos agentes, o que leva a definição da necessidade de treinamento, de adequação de conduta, eliminação de vícios de linguagem, orientações para adequação na condução do atendimento. Esse processo é finalizado com o *feedback* diretamente ao agente na busca do seu crescimento profissional. O termo *feedback* é utilizado no ambiente de call center para esse fim e traduz esse contexto exposto. Esse procedimento conduz o agente a melhorar seu desempenho, o que inevitavelmente leva à redução do TMA. Há, no entanto, situações em que é sugerido ao agente o aumento do TMA quando ele excede em objetividade e pode estar dando a impressão ao cliente de que o mesmo está buscando encerrar a ligação como principal objetivo;

- b) programa de treinamento: a partir da admissão o agente recebe treinamento, que varia de concessionária para concessionária, 15 dias, um mês, dois meses, etc. Nesse período o agente recebe todo o conjunto de informações, conhecimento, código de conduta, necessários para o bom desempenho de sua atividade. Também variando de empresa para empresa, há com o passar do tempo treinamentos específicos para reforçar determinados pontos identificados a partir da monitoração. Assuntos novos são introduzidos através de treinamento quando representarem realmente um volume de conhecimentos que assim o exigir, caso contrário basta sua introdução nos procedimentos de atendimento que o agente naturalmente o absorve;
- c) reuniões de times de agentes: algumas concessionárias estabelecem o conceito de time, onde um grupo de agentes que varia de 10 a 15, coordenados por um monitor, reúnem-se em intervalos regulares, semanalmente, quinzenalmente, etc., com o objetivo de discutir dificuldades coletivas, trocar experiências e dúvidas. Nesse momento são identificados pontos que são levados, posteriormente pelo monitor, para melhorar o procedimento de atendimento e o sistema de atendimento;
- d) acompanhamento da gestão: há um trabalho constante de atuação sobre os agentes, na busca do respeito ao horário de trabalho, escala, pausas,

horário de lanche, ginástica laboral, etc. O acompanhamento aos índices e outros indicadores específicos de cada call center;

- e) procedimentos de atendimento: conjunto de orientações adequadas ao modo como devem ser levadas ao cliente e compreendidas pelo agente de forma que as atividades a serem executadas durante a ligação atinjam seu objetivo. Em algumas concessionárias esses procedimentos são informatizados, em outros, além de informatizados estão integrados ao sistema de atendimento e há concessionárias que não possuem esses procedimentos de atendimento. A importância do procedimento de atendimento é a redução da complexidade do entendimento, assim facilita e reduz o tempo de treinamento e a qualidade do atendimento pode ser mais bem aferida durante a monitoração;
- f) sistema de atendimento: sistema de informação comercial especializado em servir como ferramenta adequada para o atendimento em call center. Nele devem estar todos os dados e ações necessárias para que o atendimento transcorra adequadamente e chegue ao seu final com o objetivo cumprido.

4.2.2 Volume de ligações recebidas

São as ligações que chegam ao call center através do número 0800 discado pelo cliente. As principais causas que determinam o volume de ligações foram identificadas através da observação, como sendo:

- a) necessidades dos clientes: a utilização da energia elétrica pelos clientes exige determinadas providências, tais como solicitar o fornecimento da energia, pagar as contas de luz, solicitar o desligamento, entre outros. A esse conjunto de necessidades denomina-se no setor elétrico de serviços comerciais, para os quais os agentes necessitam do domínio do conhecimento para executar adequadamente a atividade. O domínio do conhecimento é conseguido conforme apresentado no fator destreza do agente. As ligações comerciais possuem um perfil relativamente estável, com variações, mas estáveis, desenhando curvas de demanda similares por dia de semana, ou seja, a curva de segunda-feira é típica para as

demais segundas-feiras. Essa similaridade é possível de observar entre as concessionárias também, respeitando as diferenças culturais e sazonais;

- b) eventos climáticos e acidentes: são eventos não previsíveis ocorrem por ação da natureza através de chuvas, temporais, vendavais, etc. e por parte do homem através de carros batendo em postes, etc. Geralmente esses eventos causam queda de galhos de árvore que batendo na rede de energia elétrica rompe os cabos, ou descargas atmosféricas que causam sobrecarga na rede e como consequência provocam diversos distúrbios que interrompem o fornecimento de energia elétrica aos clientes. Nesses eventos o volume de ligações cresce vertiginosamente, criando filas e tempos de espera para ser atendido muito acima das metas estabelecidas. Essas ligações são chamadas no setor elétrico de emergências. As curvas de demanda de ligações emergenciais são observáveis através de picos elevados em curtos espaços de tempo e causam congestionamentos que interferem em todos os índices. O índice ICO normalmente só é afetado nos eventos emergenciais;
- c) serviços de campo: podem ser caracterizados como o conjunto de atividades executadas por equipes de campo (eletricistas, veículo, equipamentos de segurança e material para substituição) que realizam atendimentos de emergência, manutenções preventivas e corretivas da rede de energia elétrica e atendimentos comerciais. É uma atividade muito similar entre as concessionárias, no entanto, a diferença está na informatização das equipes de campo. Enquanto algumas trabalham com ordens de serviço que devem ser buscadas fisicamente em um escritório da concessionária, outras enviam suas ordens de serviço eletronicamente via satélite ou redes de telefonia móvel, recebendo em equipamento no próprio carro, onde o eletricista identificar o serviço a ser realizado e também faz o encerramento do mesmo. Essa integração automatizada dá rapidez e agilidade ao processo, pois o retorno do encerramento do serviço executado é atualizado inclusive no sistema de atendimento, se o cliente ligar novamente terá a resposta do serviço executado;
- d) mídia e poder concedente: a mídia através do rádio e televisão, em seus programas de notícias são causas importantes de elevação no volume de

ligações. Uma notícia mal formulada ou mal esclarecida cria a dúvida no cliente que utilizará o 0800 para esclarecer, isso imediatamente após ouvir a notícia. Essas situações foram percebidas nos últimos anos nas diversas empresas. As divulgações do poder concedente realizadas na mídia são também causas de elevação no volume de ligações. Um exemplo disto foi em 2002 quando o Governo Federal veiculou a notícia do encerramento do cadastramento para o programa baixa renda, isso produziu um acréscimo de ligações em alguns meses que chegou a mais de 100% do volume normal de ligações mensais nas concessionárias;

- e) ações de marketing: a concessionária produz ações de marketing diversas, desde orientações sobre o uso da energia com segurança até a venda de produtos associados à energia elétrica. Essas divulgações quando não cercadas de cuidados são também causas de elevação no volume de ligações;
- f) processos internos: a maior diferença entre as concessionárias está na forma como são conduzidos os processos internos. Em algumas empresas são mais burocráticos, em outras mais informatizados, mais centralizados, em outros ainda, mais descentralizados, enfim, nesse ponto está diretamente associada a cultura e tradição empresarial, a influência das pessoas, gerentes, etc. Apesar da legislação ser única, o tipo de serviço oferecido ser idêntico e a necessidade de pessoal com formação e conhecimento similares, os processos não são idênticos, há diferenças, percebidas pela observação, as quais causam influências diferentes no call center das concessionárias.

4.2.3 Procedimentos comerciais

É o conjunto de orientações escritas que determinam como as áreas comerciais da empresa devem proceder em suas atividades do dia-a-dia. Em algumas empresas são informatizados, em outras em papel ou através de normas. Ele consolida as exigências da legislação, introduz as exigências e restrições empresariais e propõe o *modus operandi* das diversas áreas comerciais da empresa, tais como: gestão de clientes (agências, call center, Internet, etc.), gestão de

serviços (serviços de campo), gestão comercial da distribuição e tecnologia da informação e comunicação, citadas da Figura 3.

4.2.4 Sistema comercial

É o sistema de informação que põe em prática os procedimentos comerciais de forma informatizada. Normalmente corresponde ao conjunto de sub sistemas de informação que atendem aos processos de atendimento ao cliente, independentemente do canal de relacionamento, faturamento, cobrança, serviços, informações gerenciais, entre outros.

4.2.5 Procedimentos técnicos

É o conjunto de orientações escritas que determinam como as áreas técnicas da empresa devem proceder em suas atividades do dia-a-dia. Em algumas empresas são informatizados, em outras em papel ou através de normas. Ele consolida as exigências da legislação, introduz as exigências e restrições empresariais e propõe o *modus operandi* das diversas áreas técnicas da empresa, tais como: gestão de serviços (serviços de campo), engenharia da distribuição e tecnologia da informação e comunicação, citadas na Figura 1.

4.2.6 Sistemas técnicos

São os sistemas de informação que põe em prática os procedimentos comerciais de forma informatizada. Normalmente corresponde ao conjunto de sistemas de informação que atendem aos processos de automação de subestações, automação da rede elétrica, distribuição de serviços de campo, operação do sistema de distribuição de energia, manutenção da rede elétrica, informações gerenciais, dentre outros.

4.2.7 Dimensionamento

Uma vez conhecidos o histórico do volume de ligações e o tempo médio de atendimento, é possível fazer o dimensionamento. O produto final do dimensionamento é o ponto ótimo dos componentes do call center: infra-estrutura tecnológica, canais de entrada de ligações e quantidade de agentes, de forma a obter o resultado esperado dos indicadores ao menor custo (GULATI; MALCOLM, 2001; RATHMELL; STURROCK, 2002; RATHMELL; STURROCK, 2002; SADOWSKI; BAPAT; DRAKE, 1998).

- a) infra-estrutura tecnológica: corresponde à capacidade das centrais de telefonia, uras, quantidade de posições de atendimento, dentre outras tecnologias, de forma a atender a demanda de ligações na performance exigida pelos indicadores;
- b) canais de entrada de ligação: é a quantidade de linhas telefônicas que a operadora de telefonia coloca à disposição para entregar as ligações à concessionária. Existe um ponto ótimo, se tiverem canais a mais pode estar exigindo mais infra-estrutura tecnológica e agentes para um resultado não tão adequado. O ideal é encontrar esse ponto ótimo correlacionando as exigências do ICO e o volume de ligações;
- c) serviço 0800: é o serviço contratado de uma operadora de telefonia fixa, autorizada pela ANATEL a operar nesse serviço. Esse contrato normalmente possui exigências que garantam a qualidade necessária para atender aos índices. A própria Resolução ANEEL 057/2004 estabelece níveis de qualidade que devem ser observados e devem ser garantidos pela operadora de telefonia. No Artigo 3º onde trata da disponibilidade 24 horas, atendimento até o segundo toque, novamente ressaltado no Artigo 6º. E o ICO no Artigo 10º. Para medir o ICO é necessário obter a quantidade de ligações com sinal de ocupado, o qual só é percebido na operadora de telefonia;
- d) escalas de trabalho: é a distribuições dos agentes por horário e por dia de semana de forma a atender a demanda de ligações com um desempenho otimizado e que garanta atingir as metas dos indicadores INB, IAB e ICO;
- e) quantidade de agentes: é a quantidade de pessoas necessárias para cobrir toda a escala de trabalho, considerando inclusive férias e

absenteísmo e turnover (MARR; NEELY, 2004; PENTLAND et al., 2002; PENTLAND; RUETER, 1992). É necessária atenção a essa variável, uma vez que o *turnover* não é previsível, a não ser em forma de percentual ao longo de um período de tempo que a própria história do call center pode demonstrar como uma função das influências do mercado de trabalho local. A reposição deve considerar que o agente para estar pronto leva um período de tempo que pode variar de um a três meses para estar em condições de atender clientes. Pela observação foi possível constatar que essa é a variável mais complexa, dentre as concessionárias pesquisadas, existem as que mantêm um plantel um pouco maior de agentes e com estes trabalham o absenteísmo, *turnover* e enquanto sobram participam de treinamento. Ou seja, os que sobram são os que precisam de treinamento, em pontos percebidos pela monitoração e feedback. Essa prática é adotada por várias empresas do setor elétrico. Como são necessários um longo tempo e um significativo investimento para preparar os agentes para esse trabalho, no setor elétrico há um comportamento que difere do mercado de call center. No setor elétrico há uma preocupação na manutenção dos agentes em função da necessidade de performance devido ao grande volume de ligações e da especialização que o assunto exige.

Esse cenário descrito e que detalha a relação entre os índices exigidos pela ANEEL, os fatores de influência nesses índices e a causa que afetam os fatores, Figura 39, é fruto da observação. A confirmação foi realizada através da exposição e discussão dessa tabela em dois momentos distintos.

Reunião do Grupo de Trabalho Call center da Abradee em 16 e 17 de março de 2006 em Florianópolis, onde foi validado, ZAMBON (2006), conforme citado em Ata (ABRADEE, 2006) a apresentação do assunto e a obtenção da autorização para utilizar trabalhos do grupo nessa pesquisa.

Foi possível concluir que a percepção foi adequada o que possibilitou a continuidade segura da pesquisa uma vez que foi realizada por gestores e especialistas com grande vivência por longos anos de envolvimento no assunto.

Da observação e contribuições dos gestores de call center foi possível relacionar na Tabela 5 os elementos que contribuem positivamente para:

- a) conseguir melhores resultados com o TMA – denominados fatores de influência;
- b) dimensionar da forma mais otimizada possível à infra-estrutura do call center;
- c) buscar reduzir o volume de ligações;

Tabela 5 – Fatores de influência nos indicadores de desempenho do call center das CDEE.

EFEITO	ELEMENTO CONSEQUENTE	CAUSAS
Se as causas forem positivas contribuem favoravelmente para o bom desempenho da(s):		Causas: que afetam o bom desempenho dos Indicadores de Desempenho
Fatores de Influência no Indicador => TMA – Tempo Médio de Atendimento		
Destreza do Agente	Agente	Quanto mais experiência tiver
	Agente	Quanto mais conhecimento tiver
	Agente	Quanto mais objetividade tiver
	Agente	Quanto mais capacidade à compreensão do problema tiver
	Agente	Quanto mais resiliência tiver
	Agente	Quanto mais troca de experiência tiver
	Apoio	Quanto mais bem treinado estiver o agente
	Apoio	Quanto maior apoio do monitor o agente tiver
	Apoio	Quanto melhor feedback de monitoração o agente tiver
	Ferramenta	Quanto mais rápido e completo o sistema de atendimento for
	Ferramenta	Quanto mais objetivo e claro o procedimento de atendimento for
Ferramenta	Quanto mais rápido e completo o sistema comercial for	
Ferramenta	Quanto mais rápido o computador for	
Fatores de Influência no Indicador => Dimensionamento		
Infra-Estrutura Tecnológica	Fila de Espera	Quanto mais otimizada estiver
Canais de Entrada de Ligação	Fila de Espera	Quanto mais otimizados estiverem
Serviço 0800	Qualidade	Quanto mais qualidade tiver
Escalas de Trabalho	Fila de Espera	Quanto mais otimizadas estiverem
Quantidade de Agentes	Fila de Espera	Quanto mais aderente à quantidade necessária
Fatores de Influência no Indicador => Volume de Ligações Recebidas		
Processos Internos	Cliente	Quanto menos burocráticos e ágeis melhor.
Sistema Comercial	Processo Interno	Quanto mais completo, correto e aderente à necessidade melhor.
Procedimentos Comerciais	Processo Interno	Quanto mais completo, correto e prático melhor.
Sistemas Técnicos	Processo Interno	Quanto mais completo, correto e aderente à necessidade melhor.
Procedimentos Técnicos	Processo Interno	Quanto mais completo, correto e prático melhor.
Serviços de Campo	Cliente	Quanto mais rápido e bem feito for melhor.
Mídia Externa	Cliente	Quanto menos ligações provocar melhor.
Ações de Marketing	Cliente	Quanto menos ligações provocar melhor.
Eventos Climáticos e Acidentes	Cliente	Quanto menos tiver melhor.
Necessidades dos Clientes	Cliente	Quanto mais estiver relacionado a compra de serviço melhor

Fonte: Experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center.

A Figura 40 demonstra a relação de dependência entre as pesquisas de satisfação e os índices exigidos pela ANEEL, conforme demonstrado na Figura 37. Nessa figura, dentre os elementos de influência na percepção da satisfação do cliente os únicos que estão diretamente sob a gestão do call center são os três índices INB, IAB e ICO. Isso demonstra a dificuldade do call center, ele não tem gestão sobre todas as causas, lhe resta apenas apontar e buscar influenciar para que ações da empresa sejam realizadas no sentido de atuar nas demais causas.

Pela observação e experiências vivenciadas o call center pode atuar para manter a gestão e controlar as metas através dos fatores citados na Tabela 5. O controle sobre esses fatores fará com que os índices INB, IAB e ICO sejam também controlados.

Numa análise de causa e efeito, variáveis dependentes e variáveis independentes, é possível compreender a relação demonstrada na Figura 39 e dela derivar à variável de pesquisa. Sempre que algo ocorre (efeito, fim, resultado) existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado (CAMPOS, 1992). Para explicar um fato ou fenômeno encontrado – variável dependente – procura a causa – variável independente (LAKATOS; MARCONI, 2001).

O TMA, o Dimensionamento e o Volume de Ligações analisados a luz da relação “causa e efeito” (CAMPOS, 1992) podem ser considerados como efeito e podem ser candidatos à variável dependente (LAKATOS; MARCONI, 2001).

O TMA é uma consequência da destreza do agente e esta consequência dos fatores relacionados na Tabela 5. O dimensionamento é uma consequência da infraestrutura tecnológica, dos canais de entrada de ligação, do serviço 0800, escalas de trabalho e da quantidade de agentes disponíveis e estes consequência dos fatores relacionados na Tabela 5. O volume de ligações é uma consequência dos processos internos, do sistema comercial, dos procedimentos comerciais, dos sistemas técnicos, dos procedimentos técnicos, dos serviços de campo, da mídia externa, das ações de marketing e dos eventos climáticos e acidentes e estes consequência dos fatores relacionados na Tabela 5.

O TMA é o candidato à variável dependente da pesquisa em detrimento dos demais por ser a única dentre os três totalmente dependente de processos internos à empresa e cujas causas que influenciam em seu desempenho podem ser isoladas, trabalhadas, acompanhadas e medidas.

O dimensionamento é dependente da ação do call center ou dos processos internos da empresa se tiver equipe especializada para realizar tal atividade, pois é comum às empresas contratar consultorias externas para realizar tal tarefa e através de processos internos realiza apenas o acompanhamento da aderência entre esse dimensionamento e o desempenho operacional. No entanto é dependente de tecnologia específica adquirida de fornecedores externos, depende também de regras matemáticas conhecidas do mercado que levam a concluir sobre o ponto ótimo para a infra-estrutura tecnológica, escala e agentes a fim de garantir as metas.

Depende, além disso, da manutenção dos agentes através de contratação, redução de absenteísmo e *turnover* (HANNIF; LAMM, 2005; MARR; NEELY, 2004; McPHAIL, 2002; PENTLAND at al., 2002; PENTLAND; RUETER, 1992). Em função destas questões o dimensionamento não será tratado como variável de pesquisa.

O volume de ligações é totalmente externo ao call center, pode ser influenciado pelos processos internos da empresa, mas do call center apenas se houver um tratamento inadequado por parte de algum agente, situação possível, no entanto pelas constatações de pouca ocorrência. Isso está associado à gestão que deve ser feita junto aos agentes e tratado pelos processos do call center de treinamento e *feedback*.

Portanto, conclui-se por utilizar o TMA como a variável dependente, pois a mesma é uma medida de desempenho, é uma quantidade que varia, é um conceito operacional que contém valores, é passível de mensuração e de ser submetida para teste (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998).

A variável independente é aquela que influencia, determina ou afeta a variável dependente (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA; 1998) para tal, dentre as causas relacionadas na Tabela 5, foi escolhido o Sistema de Atendimento como a variável independente, por ser um fator determinante, uma das principais causas (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA; 1998) para o resultado do TMA. É o fator a ser manipulado durante o experimento na sua tentativa de assegurar a relação do fator com o fenômeno observado, para ver que influência exerce sobre o (LAKATOS; MARCONI, 2001). O Sistema de Atendimento pode ser também isolado, trabalhado, acompanhado e percebido seu impacto junto aos agentes.

A variável dependente consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente (LAKATOS; MARCONI, 2001). É o fator que varia à medida que o experimento modificar a variável independente (LAKATOS; MARCONI, 2001), o sistema de atendimento, que será manipulado através das alterações introduzidas para reduzir o TMA.

Portanto, do Sistema de Atendimento será extraída a variável dependente que será trabalhada, acompanhada e observada durante o experimento. A Figura 40 demonstra de forma esquemática a relação de dependência dos índices até chegar ao TMA, que se transformou na variável de pesquisa. Não será possível exigir que a variação produzida no TMA seja percebida imediatamente nos índices IASC, ISQP,

PSC, INB, IAb e ICO pois existem várias outras causas, Figura 39, que exercem influência tão grande quanto o maior que a exercida pelo TMA, mas mantidas as demais causas estáveis a percepção é possível. No entanto para o presente estudo não será feito o acompanhamento daqueles índices, mas apenas do TMA e será isolado como uma das causas de influências naqueles indicadores pelas constatações já descritas para a adequada análise.

Na Figura 41 está demonstrado o desdobramento da variável independente Sistema de Atendimento, até chegar no ponto onde será efetuado o experimento, que é a “Interface Inteligente”, a qual é uma das causas de impacto no desempenho do Sistema de Atendimento e na Destreza do Agente.

ÍNDICE	INDICADOR	ACOMPANHAMENTO	FORMA	QUEM
IASC	Índice Aneel de Satisfação do Cliente	Anual, Ranking das empresas	Pesquisa de Satisfação	ANEEL
ISQP	Índice de Satisfação Qualidade Percebida	Anual, Ranking das empresas	Pesquisa de Satisfação	ABRADEE
PSC	Pesquisa de Satisfação do Cliente	Anual, Histórico da empresa	Pesquisa de Satisfação	Concessionária
				
INB	Índice do Nível de Serviço Base	Diário, Sistema de Telefonia	Medição Tempo Real	ANEEL
IAb	Índice de Abandono	Mensal, Sistema de Telefonia	Medição Tempo Real	ANEEL
ICO	Índice de Chamadas Ocupadas	Mensal, Sistema de Telefonia	Medição Mensal	ANEEL
				
TMA	Tempo Médio de Atendimento	Mensal, Sistema de Telefonia	Medição Tempo Real	Concessionária

Figura 40 – Relação de dependência entre os índices e a variável de pesquisa

A partir da observação e da contribuição dos gestores de call center foi possível concluir também sobre a importância, o perigo e as dificuldades em buscar reduzir o TMA.

A importância da redução do TMA reside no fato de que quanto mais baixo o TMA, maior a produtividade, mais ligações serão atendidas pelo mesmo agente no mesmo período de tempo. Isso resulta em redução de custos e uma infra-estrutura tecnológica menor.

O perigo da redução do TMA deriva do incentivo inadequado que pode ser feito e os agentes não dispensarem a atenção devida ao cliente, o que resultará em má avaliação posterior na pesquisa de opinião.

As dificuldades em reduzir o TMA estão associadas à destreza do agente, conforme representado na Figura 39. E quanto à destreza, a observação e a percepção junto aos gestores de call center foi possível relacionar os pontos considerados influenciadores no resultado do TMA:

- a) quanto à capacitação do agente: capacidade de objetividade e compreensão do problema, conhecimento, experiência e capacidade de resiliência;
- b) quanto à tecnologia a sua disposição: a interface inteligente e o microcomputador que estão diretamente sendo utilizados pelo agente e que são dependentes do desempenho do sistema comercial, da rede de dados, dos servidores e do sistema de telefonia;
- c) quanto aos procedimentos: os procedimentos de atendimento (*script*), e o procedimento comercial;
- d) quanto ao suporte: o treinamento, o apoio do monitor, reuniões de times e feedback da monitoração.

Desses quatro grupos de pontos influenciadores no resultado do TMA, percebe-se que os itens “a” e “d” são trabalhados pela própria gestão do call center. O item “a” é observável no momento do recrutamento e seleção do agente e o item “d” é promovido pela própria gestão do call center. Os itens “b” e “c” são dependentes de áreas externas ao call center. O sistema comercial e o sistema de atendimento são normalmente mantidos e produzidos pela área de tecnologia da informação e comunicação das empresas, não está sob a gestão do call center. Os procedimentos comerciais e de atendimento normalmente estão sob a responsabilidade de uma área específica da empresa, também fora do call center.

No entanto há variações entre as concessionárias quanto ao sistema de atendimento e os procedimentos de atendimento. Em algumas delas o sistema de atendimento está bastante próximo do call center, ou seja, há equipes dedicadas mantendo-o. E o procedimento de atendimento em muitos casos é mantido e elaborado dentro do próprio call center, como uma consequência dos procedimentos comerciais elaborados pela área responsável pelo mesmo.

O experimento será realizado sobre o contexto do item b: sistema de atendimento e microcomputador que são as ferramentas que estão disponíveis para o agente trabalhar. O contexto exposto no item b está detalhado e demonstrado na Figura 41 fruto da observação na empresa onde foi realizado o experimento. O

sistema de atendimento para ter a performance adequada depende da performance da rede de dados, dos servidores, sistema de telefonia, do sistema comercial e do microcomputador. Esses elementos não serão considerados no experimento, pois eles interferem de forma idêntica todas as posições de atendimento, ou seja, a todos os agentes. Os microcomputadores utilizados pelos agentes possuem configuração e vida útil idênticas. A interface inteligente que é a parte do sistema de atendimento utilizado de forma direta pelo agente também interfere de forma idêntica a todos os agentes, e será esse elemento a ser estudado no experimento.

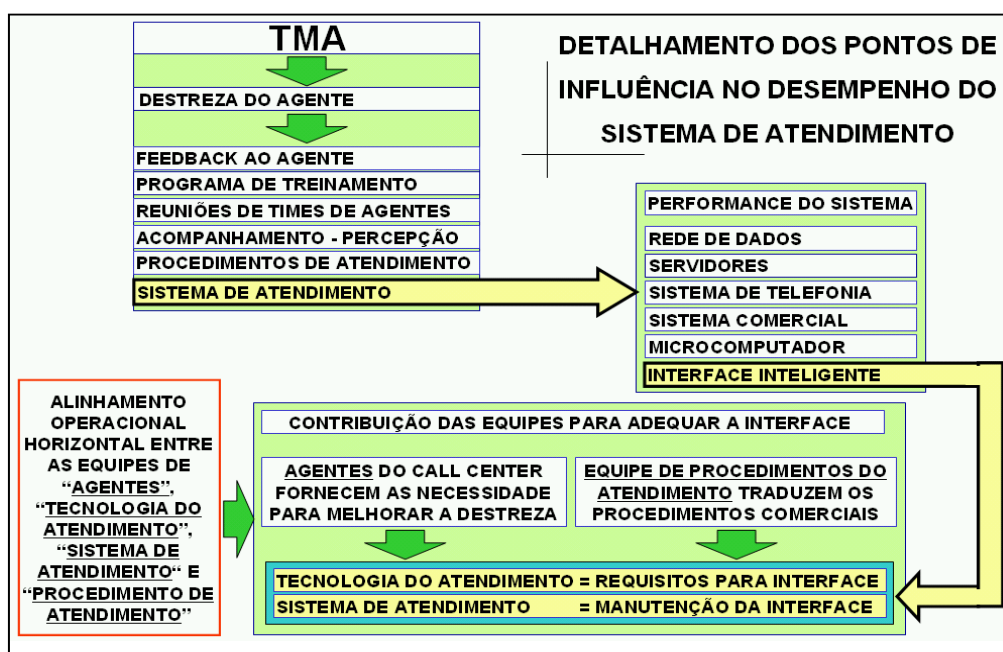


Figura 41 – Desdobramento da Variável Dependente TMA

4.3 Experimento

O experimento produzido de forma artificial em um ambiente controlado pela interferência, introdução e manipulação das condições ambientais ou quaisquer outros fatores tem por objetivo verificar em uma relação do tipo causa-efeito se determinada hipótese pode ser confirmada ou não, se um determinado comportamento pode ser observado ou não através da avaliação das variáveis capazes de influenciar o objeto de estudo e observar os efeitos que as mesmas produzem sobre esse mesmo objeto (JUNG, 2004; LAKATOS; MARCONI, 2001; MENEZES, 2005; RUDIO, 1988; SANTOS, 1999).

Para ter validade científica o experimento deve atender obrigatoriamente a um conjunto de requisitos: a) possuir uma variável dependente que representa o resultado observável a partir da aplicação do experimento sobre variáveis independentes causando ou não a mudança no comportamento da variável dependente, correspondendo na verificação do objetivo do experimento; b) a existência do grupo experimental (GE) onde será aplicado o experimento e um grupo equivalente chamado de grupo de controle (GC) onde não será aplicado o experimento, onde ambos serão medidos de forma idêntica como comprovação do experimento; c) manter as condições que cercam o GE controladas para evitar influências e viés no resultado e na variável dependente; d) pode ser utilizado o plano clássico (Figura 42) para o experimento que se caracteriza pela medição anterior ao experimento e outra posterior (pós-teste) tanto no GE quanto no GC de forma a comprovar o experimento. Uma variação do plano clássico é o plano com grupo de controle e pós-teste (Figura 42), onde há a realização de apenas o pós-teste no GE e no GC, nesse caso não há a confirmação da real influência do fator experimental. Outra variação do plano clássico é o GE comparado antes e depois (Figura 42) com a realização do experimento utilizando-se apenas o GE, sem o GC aplicando o pré-teste e o pós-teste. Nesse caso é possível verificar a influência do fator experimental sobre o GE, mas não é possível afirmar que isso realmente foi ocasionado pelo experimento. A terceira e última variação do plano clássico é o grupo único com pós-teste (Figura 42) com a realização através de um GE único com aplicação de pós-teste apenas. Nesse caso, há pouco controle e o resultado é de valor limitado por não propiciar comparação entre grupos e nem entre o antes e o depois (RUDIO, 1988).

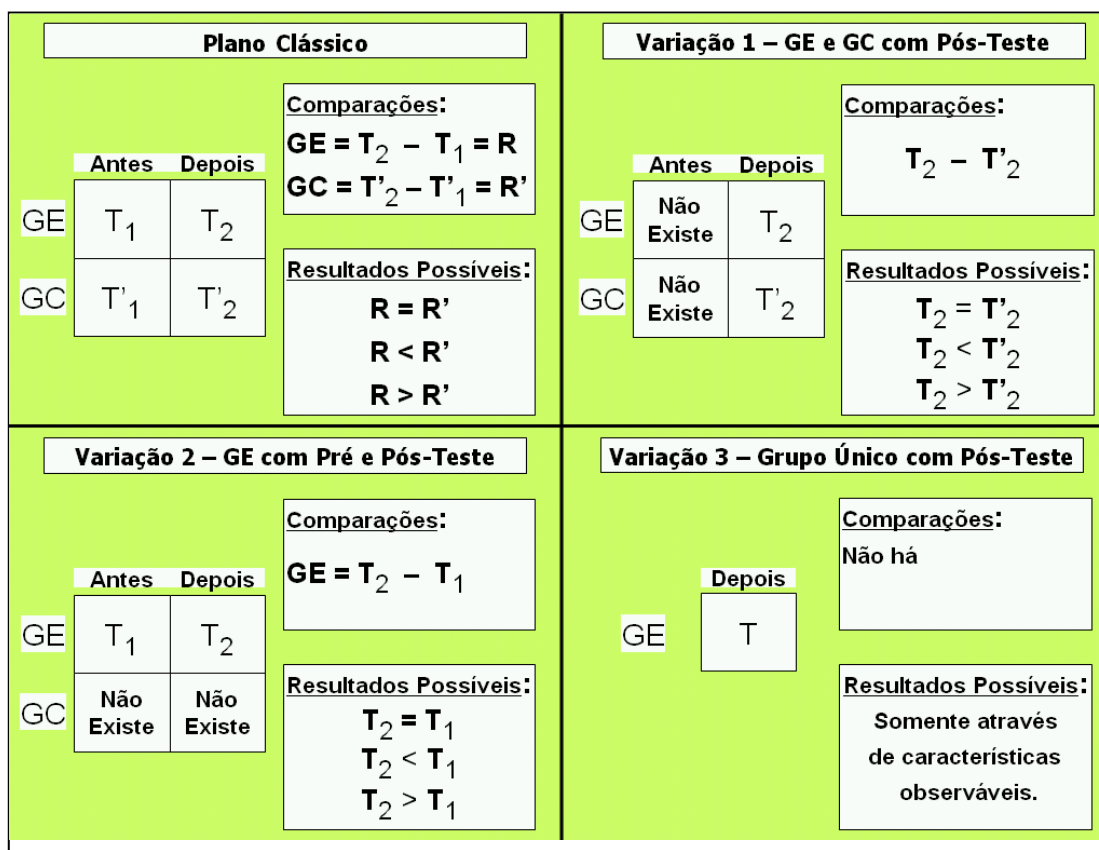


Figura 42 – Plano clássico do experimento e suas variações
 Fonte: Rudio (1988, p. 60-69).

4.3.1 Objetivo a ser comprovado com o experimento

Demonstrar que a existência do alinhamento operacional horizontal e vertical, sustentado pelo alinhamento do conhecimento, interesses, resultado e ações entre as áreas envolvidas no experimento (GE) conduz a um resultado final superior ao anterior ao experimento.

4.3.2 Plano Metodológico do Experimento

4.3.2.1 Conceitos

CONCEITO 1 – Alinhamento **operacional**.

Diz-se dos que alinham conhecimentos, interesses e ações na busca de resultados comuns.

ALINHAMENTO OPERACIONAL =
ALINHAMENTO (INTERESSES + CONHECIMENTO + RESULTADOS + AÇÕES)

CONCEITO 2 – Alinhamento de **resultado**.

Diz-se dos que buscam por um resultado comum (CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; KAPLAN; NORTON, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006; LOWENTHAL, 1994; RUMMLER; BRACHE, 1992; SENGE, 1998).

CONCEITO 3 – Alinhamento de **conhecimento**.

Diz-se dos que compartilham conhecimentos comuns na busca de um determinado resultado (BELL, 1973; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; FANELLI, 2000; HAMEL; PRAHALAD, 1995; KANT, 2004a; KANT, 2004b; LEVIN, 1999; MANCINI, 2001; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; PONCHIROLLI, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; ROSE, 2002; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998).

CONCEITO 4 – Alinhamento de **interesses**.

Diz-se dos que possuem interesses comuns na busca de um determinado resultado, a vontade em contribuir (FANELLI, 2000; FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; FRANCIS; KEEGAN, 2006; GREENWOOD; De CIERI, 2005; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998; TRUSS, 2001).

CONCEITO 5 – Alinhamento de **ações**.

Diz-se dos que executam ações coordenadas e complementares por um resultado comum. As ações, nesse caso, estão associadas ao conjunto de atividades e sua natureza em cada uma das equipes do GE (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; BARTEZZAGHI, 2002; BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; DALE, 1998; DAVENPORT, 1994; DAYAL; HSU; LADIN, 2001; FOURNIER, 1994; FRANCIS; KEEGAN, 2006; GOTTSCHALK et al., 2002; HAMMER; CHAMPY, 1994; HAVEY, 2005; KETTINGER; TENG; GUHA, 1997; KOOLE, 2005; KOTTER, 1999; LEE; OWEN; RAJ, 2003; LEYMAN; ROLLER; SCHMIDT, 2002; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; MANDELBAUM, 2004; MANSAR; REIJERS; OUNNAR, 2005; MARR; NEELY, 2004; MICIAK, DESMARAIS, 2001; MIERS, 2006; NEIGER; CHURILOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN;

REIJERS, 2005; NORRIS et al., 2001; NYSETVOLD; KROGSTIE, 2005; PRESSMAN, 1995; PROBST, RAUB; ROMHARDT, 2002; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; ROSEN, 2006; RUMMLER; BRACHE, 1992; SCOTT, 2003; SMITH; FINGAR, 2003; STAIR; REYNOLDS, 2006; STOICA; CHAWAT; TRUSS, 2001; YAN; MAAMAR; SHEN, 2001; ZAIRI; SINCLAIR, 1995; WHITE, 2005; WYNER; LEE, 2005; ZAMBON, 2003).

4.3.2.2 Termos

- a) GE: grupo do experimento corresponde às equipes TA, PA, SA e AG;
- b) GC: grupo de controle do experimento corresponde às equipes PC e SC;
- c) procedimento do GE: As equipes TA, PA e SA produzem implementações em uma interface inteligente utilizada pela equipe AG. O resultado é percebido através da redução do TMA. Quanto menor o TMA mais eficiente foi o trabalho produzido pelas equipes TA, PA e SA. A equipe TA foi criada para viabilizar e estimular o alinhamento de conhecimento e ações entre PA, SA e AG. Funciona como uma equipe de inteligência que obtém as necessidades identificadas por AG no uso da interface inteligente, avalia, prioriza, elabora os requisitos e viabiliza junto a PA e SA. PA ajusta os procedimentos de atendimento e SA o sistema de atendimento que contém a interface inteligente. TA testa, confronta com os requisitos iniciais, homologa e autoriza a liberação de nova versão do sistema. TA divulga entre os envolvidos e suas gerências de forma a motivar e demonstrar os benefícios que estão sendo conseguidos com o trabalho;
- d) alinhamento de resultado: a existência do TMA como meta comum, onde o trabalho das equipes TA, PA e SA possibilitam que AG demonstre através de sua atividade normal o resultado;
- e) alinhamento de conhecimento: a equipe TA faz a ligação entre as equipes PA, SA e AG com o objetivo de tornar homogêneo o conhecimento entre as equipes;
- f) alinhamento de ações: a equipe TA faz a gestão das atividades e sua prioridade, quanto maior o impacto na redução do TMA maior a prioridade da atividade;

- g) alinhamento de interesses: o estímulo ao interesse é valorizar a tarefa realizada pelas equipes através da divulgação entre todos os envolvidos e seus gestores. Assim como o interesse comum em atingir o resultado, para cumprir aspectos inerentes as obrigações profissionais e a boa vontade em contribuir para a equipe;
- h) procedimento do GC: as equipes PC e SC produzem implementações no sistema comercial utilizado pela equipe AG e diversas outras áreas da empresa. O resultado é percebido através do atendimento às exigências da legislação e às determinações do staff e pela correção dos resultados produzidos. No GC não há as providências de alinhamento operacional produzidos no GE. Portanto não há a equipe correspondente ao TA e AG, a equipe PC corresponde a PA e SC a SA. Não foram introduzidas as providências para alinhamento de ações, interesses, conhecimento e resultado como no caso do GE. O GC terá sua atividade desenvolvida tal qual sempre tem feito e tal qual teria procedido a GE se não houvesse as providências de alinhamento operacional propiciado pelo experimento. O TMA não servirá como uma meta resultado para o GC, nesse caso tipicamente não há um resultado comum visível e medido como é o caso do GE. Isso faz parte da proposição do experimento;
- i) variável dependente: TMA – Tempo Médio de Atendimento, a qual apresenta variações em função da adequação das atividades sobre a interface inteligente;
- j) forma de medição: automatizada, através das Centrais PABX e Sistema de Gerenciamento de Ligações do Call center, através do registro ininterrupto durante o período do experimento e o registro mensal do relatório oficial produzido pela empresa como resultado da operação do mês;
- k) variáveis independentes: a “Interface Inteligente” (Figura 41) utilizada pelos agentes durante o atendimento é a variável que será trabalhada pelas áreas envolvidas no experimento (Figuras 6, 7, 8 e 9). A “Interface Inteligente” é um “software” construído e mantido (FOURNIER, 1994; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; TURBAN; KING, 2004; YOURDON, 1992) pela Equipe SA e sobre ela ocorre o trabalho das demais Equipes envolvidas: a equipe AG identifica a partir do uso da interface suas

necessidades, sugestões e contribuições as quais são passadas através de representantes de cada call center para a Equipe TA. Esta equipe compila, prioriza em função do impacto no TMA, quanto maior a probabilidade de reduzir o TMA maior será sua prioridade e negocia com a Equipe PA os ajustes necessários nos Procedimentos de Atendimento. Na continuidade da tarefa a Equipe TA elabora os requisitos funcionais (FOURNIER, 1994; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; SCOTT, 2003) e negocia com a Equipe SA para priorizar a execução da manutenção no software da Interface Inteligente.

As variáveis independentes são: “Interface Inteligente” e “Requisitos para a Interface”. A primeira é o próprio *software* utilizado pelos agentes e os requisitos para a interface representam o **conhecimento** resultante do conjunto de **ações** vivenciadas pelo uso da interface inteligente pelos agentes, regulados pelos procedimentos e construídos através da criatividade das equipes envolvidas na busca da evolução da interface inteligente para produzir um **resultado comum** demonstrando através da dinâmica das **ações** o **interesse** contínuo de colaboração e troca de experiências promovida pelo alinhamento operacional horizontal.

4.3.2.3 Fundamentação do Experimento

A comprovação do experimento se dará através da verificação da variável dependente TMA utilizando a variação 2 do plano clássico de experimento (Figura 42) para comprovar a eficácia das providências de alinhamento através da redução do TMA, $T_2 < T_1$.

Não será possível utilizar o plano clássico (Figura 42), pois pela proposição do experimento não há o T'_1 e T'_2 .

Será utilizada a variação 2 do plano clássico de experimento (Figura 42) onde T_1 corresponde ao TMA antes do experimento (12 meses) e T_2 ao TMA após o período do experimento (12 meses). E se buscará como resultado comprovar que $T_2 < T_1$, o que demonstrará o efeito positivo do alinhamento operacional no GE. Essa constatação através do experimento demonstra a influência do fator experimental sobre o GE (RUDIO, 1988).

A variação 2 do plano clássico do experimento (RUDIO, 1988), comprova que o fator experimental exerceu influência sobre o GE, mas como não há como

verificar no GC as mesmas variáveis não é possível afirmar que isso realmente foi ocasionado pelo experimento.

Para minimizar essa deficiência, será realizada pesquisa entre os envolvidos do GE e GC após o experimento, correspondendo à primeira variação do plano clássico de experimento: GE e GC com pós-teste. Nesse caso não será possível confirmar a real influência do fator experimental. Mas poderão ser confirmados:

- a) Se T_2 for significativamente maior do que T'_2 então pode-se supor que o fator experimental tem influência sobre o GE nas variáveis observadas (RUDIO, 1988);
- b) Se T_2 for significativamente menor que T_1 pode-se supor que o fator experimental tem influência sobre o GE nas variáveis observadas (RUDIO, 1988).

Dessa forma, se $T_2 < T_1$ no experimento e $T_2 > T'_2$ na pesquisa nos envolvidos do GE e GC, pode-se afirmar que o alinhamento operacional horizontal e vertical através do alinhamento de conhecimento, ações, interesses e resultado teve influência sobre o resultado observado no GE e portanto o alinhamento operacional horizontal e vertical propiciou um melhor resultado.

A dupla comprovação com os resultados significativamente adequados de $T_2 < T_1$ no experimento e $T_2 > T'_2$ na pesquisa correspondem a um resultado equivalente a comprovação através do plano clássico do experimento (RUDIO, 1988), o que será considerado atendido o aspecto metodológico de comprovação da pesquisa.

Essa conclusão elimina a carência provocada pela falta de aplicação do plano clássico de experimento uma vez que o mesmo aplicado propicia a conclusão de que se R for significativamente maior do que R' pode-se então afirmar que foi verificada relação de causalidade entre a variável independente e a dependente.

A variável dependente é o TMA a qual foi constatada através das experiências vivenciadas e pela observação assistemática junto aos gestores de call center que tem a interface inteligente como uma das variáveis independentes.

Os motivos para não utilizar o plano clássico estão associados à própria proposição do experimento. A composição do GE com a criação da equipe TA, a meta (TMA) definida para todo o GE como resultado comum, as ações definidas em conjunto e envolvendo os interessados, o interesse em buscar resultados e contribuir para o bem comum, o conhecimento estimulado e desenvolvido entre os

participantes, onde cada uma das equipes componentes do GE compreendeu e envolveu-se com as dificuldades e restrições das demais equipes, criou um ambiente tal que se não fosse feito dessa forma o ambiente normal seria exatamente o GC: onde não há essa interação entre as equipes envolvidas, não há uma equipe de facilitadora para fomentar o alinhamento e não há uma meta comum para alinhar o resultado. Desta forma não foi possível aplicar o plano clássico de experimento.

4.3.3 Objetivos a serem Executados durante o Experimento

- a) Introduzir as providências de alinhamento operacional horizontal entre as equipes do GE;
- b) coletar e registrar os resultados obtidos durante os 12 meses que antecedem o período do experimento;
- c) coletar e registrar os resultados mensais durante os 12 meses do experimento;
- d) elaborar o comparativo conforme a variação 2 do plano clássico do experimento (RUDIO, 1988);
- e) registrar os resultados.

4.3.4 Protocolo do Experimento

O experimento deverá propiciar duas comprovações:

- a) o objetivo a ser observado corresponde a conseguir demonstrar que o alinhamento operacional horizontal de ações, conhecimento, resultados e interesse no GE resulta em uma redução no TMA maior do que no período onde não foi realizada a promoção desse alinhamento, ou seja: $T_2 < T_1$;
- b) o objetivo a ser executado corresponde viabilizar o alinhamento de conhecimentos, resultado, ações e interesses entre as equipes envolvidas no experimento e registrar os resultados.

Tabela 6 – Protocolo do Experimento

PROTOCOLO DO EXPERIMENTO				
Variável Intermediária	Variáveis Independentes	O que será observado	Como será observado	Fundamentação
ALINHAMENTO OPERACIONAL HORIZONTAL	ALINHAMENTO DE CONHECIMENTO	Conhecimento Explícito	Através da evolução das modificações no sistema de atendimento que contém a "interface inteligente" onde são agregados novos conhecimentos para torná-lo cada vez mais inteligente; Através da evolução do procedimento de atendimento, onde o conhecimento deve ser aprimorado para estar adequado à interface inteligente; Mensagens trocadas entre os envolvidos com as anotações de necessidades, sugestões e contribuições para o aprimoramento da interface inteligente e o procedimento de atendimento.	Conhecimento explícito (BELL, 1977; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998;) Difusão e compartilhamento do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; PONCHIROLLI, 2005; ROSE, 2002) Script no call center é conhecimento explícito (BELL, 1973; MANCINI, 2001; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; WELLINGTON, 1998)
		Conhecimento Tácito	Agentes: todo o discernimento, conhecimento e capacidade no uso das ferramentas e no relacionamento com o cliente; Analistas de Sistema: que mantém o sistema de atendimento com o domínio da tecnologia envolvida; Profissionais dos Procedimentos de Atendimento: com seu conhecimento e domínio dos procedimentos comerciais e das ferramentas para atualizá-lo; Profissionais da Tecnologia do Atendimento: em seu domínio da conexão entre as três atribuições acima, as quais para serem alinhadas precisam ser ouvidas, orientadas e direcionadas às ações prioritizadas.	Alinhamento do conhecimento (LEVIN, 1999) Atividades e dificuldades de call center (MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; SKYRME et al. 2005) Conhecimento tácito (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; KANT, 2004a; KANT, 2004b; NONAKA, 1991; NONAKA; TAKEUSHI, 1998; PRAHALAD; HAMEL, 1995; PONCHIROLLI, 2005; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998)
	ALINHAMENTO DE RESULTADO	Evolução do TMA	Através do histórico da evolução do TMA no período de 12 meses que antecede o início do experimento, onde ações de alinhamento não foram introduzidas; Comparado ao resultado obtido no período de 12 meses em que foi realizado o experimento; O resultado esperado é um TMA (T_1) após o experimento maior do que o TMA (T_2) verificado em período equivalente anterior ao experimento, ou seja: $T_2 < T_1$.	Indicadores de Desempenho (CORDEIRO, 2005; KAPLAN; NORTON, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006) Equipe que busca resultado e se desenvolve (SENGE, 1998) Desempenho de Processos (DAVENPORT, 1994; LOWENTHAL, 1994; RUMMLER; BRACHE, 1992)
	ALINHAMENTO DE AÇÕES	Cumprimento das atividades nos prazos estabelecidos na priorização.	Agentes: uso da interface inteligente, percepção de oportunidades de melhoria, elaboração de sugestões e contribuições ao grupo. Profissionais de Procedimentos de Atendimento: Atividades de elaboração e manutenção dos procedimentos de atendimento. Profissionais de Sistemas de Atendimento: atividades de compreensão da necessidade, receptividade em relação aos requisitos, manutenção e teste na interface inteligente. Profissionais de Tecnologia do Atendimento: coordenação das atividades através da recepção das sugestões, conexão dos interesses, foco nos objetivos e acompanhamento aos resultados.	Características das atividades de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; WELLINGTON, 1998). Requisitos para sistemas de informação: (FOURNIER, 1994; FRANCIS; KEEGAN, 2006; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2002b; REZENDE, 2001; SCOTT, 2003; TRUSS, 2001) Automatiza processos (DAYAL; HSU; LADIN, 2001)
	ALINHAMENTO DE INTERESSES	Vontade	Pela demonstração da boa vontade dos participantes em realizar as tarefas, sem resistência, espírito de equipe, colaboração.	A vontade em contribuir (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998); A dificuldade da atividade (Hard RH); (FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; FRANCIS; KEEGAN, 2006; GREENWOOD; De CIERI, 2005; TRUSS, 2001)
		Lei Moral	Cumprir as determinações legais, dos procedimentos das áreas e as normas do grupo para realizar as ações, doar seu conhecimento ao grupo em busca do resultado comum: reduzir o TMA.	Lei Moral e a organização (KANT, 2004a; KANT, 2004b) A dificuldade da atividade (Hard RH) (FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; FRANCIS; KEEGAN, 2006; GREENWOOD; De CIERI, 2005; TRUSS, 2001)

4.3.5 Introdução das providências de alinhamento

Áreas envolvidas: estão demonstradas nas Figuras 6, 7, 8 e 9 que correspondem ao GE e GC.

Providências de alinhamento: as seguintes providências foram adotadas para introduzir as condições a serem observadas pelas equipes em suas atividades (FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; FRANCIS; KEEGAN, 2006; FREEMAN; STONER, 1995; GILL, 1999; GREENWOOD; De CIERI, 2005; HIPÓLITO, 2001; MARR; NEELY, 2004; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; SCHULER; JACKSON, 2005; SENGE, 1998; TAMAYO; FIALHO, 2005; TRUSS, 2001; VEIGA, 2004).

Tabela 7 – Providências de alinhamento para o experimento

GRUPO	EQUIPE	PROVIDÊNCIAS ATRIBUÍDAS	VARIÁVEIS DE ALINHAMENTO
GE	Todas	Atividades realizadas pela TA envolvendo as demais equipes: Definir a meta conjunta para reduzir o TMA; Realizar reuniões com cada uma das equipes para introduzir a meta, o significado e impacto da mesma no contexto do call center e dos AG; Fomentar as discussões e busca de resultados mais adequados; Planejar e documentar as atividades; Estimular a troca de experiências entre TA, PA e SA; Estimular a ouvir os AG e compreender suas necessidades; Estimular a troca de conhecimento entre TA, PA e SA; Os AG, PA e SA não foram informados do experimento.	RESULTADO INTERESSE CONHECIMENTO
GE	TA	Assumir o papel de coordenação das atividades, estimulando os AG a contribuírem com sugestões e relato de dificuldades; Coletar e consolidar a lista de atividades de melhorias; Elaborar os requisitos funcionais para cada atividade; Validar os requisitos funcionais com PA e SA; Negociar com PA e SA a priorização das atividades; Acompanhar a execução das atividades; Realizar bateria de teste sobre a interface inteligente; Aprovar e homologar a nova versão da interface inteligente; Divulgar aos envolvidos e gestores a liberação da nova versão.	AÇÕES
GE	PA	Participar das reuniões sempre que necessário; Introduzir as exigências dos PCs na lista de atividades; Atualizar os procedimentos de atendimento conforme as soluções adotadas na interface inteligente.	AÇÕES
GE	SA	Participar das reuniões sempre que necessário; Introduzir as dificuldades para implementar na interface inteligente; Elaborar as mudanças na interface inteligente; Interagir com TA nos testes, correções e adequações até homologação; Liberar novas versões.	AÇÕES
GE	Gestores	Cientes do andamento das atividades, mas não da realização do experimento; Contribuindo com sugestões e necessidades e foco nas metas; Fomentando a troca de experiência através da permissão para o andamento das atividades na forma como foram realizadas.	RESULTADO INTERESSE CONHECIMENTO AÇÕES
GC	PC	Atividades normais típicas de sua área.	Nenhuma
GC	SC	Atividades normais típicas de sua área.	Nenhuma

Profissionais Envolvidos: Agentes, Profissionais de Procedimentos de Atendimento, Sistema de Atendimento e Tecnologia do Atendimento.

Tabela 8 – Profissionais envolvidos no experimento – GE e GC.

ÁREAS E GRUPOS ENVOLVIDOS NO EXPERIMENTO		GESTORES	QTDE DE PESSOAS ENVOLVIDAS	ATIVIDADE EXECUTADA
GE	AG - Call center	5	422	Agentes de atendimento ao cliente utilizaram a interface inteligente de forma normal, sem nenhum tipo de informação de que estaria o seu desempenho estaria sendo medido para um experimento. Essa informação poderia introduzir um viés com influência sobre os resultados.
	TA - Tecnologia do atendimento	1	3	Fazer o papel de integrador, facilitador e coordenação entre o call center, procedimento de atendimento e sistema de atendimento. Elaborar os requisitos funcionais para a interface inteligente negociando, priorizando, acompanhando, testando, homologando e divulgando o trabalho realizado.
	PA - Procedimento de atendimento		7	Elaborar, manter, publicar e divulgar os procedimentos de atendimento.
	SA - Sistema de atendimento	1	4	Elaborar, manter e disponibilizar o sistema de atendimento através da interface inteligente.
GC	SC - Sistema comercial		20	Elaborar, manter e disponibilizar o sistema comercial.
	PC - Procedimento comercial	1	15	Elaborar, manter, publicar e divulgar os procedimentos comerciais.

Delimitação do experimento:

- para o experimento foi utilizado o TMA mensal como variável. No período de um mês ocorrem, em média, 700.000 ligações, atendidas por 422 agentes, em média, na empresa onde o experimento foi observado.
- a comparação do TMA mensal no período de um ano permitiu observar a evolução da variável. A mesma pôde ser comparada com o período que antecedeu a observação e experimento.
- o TMA mensal elimina possível viés ou bias (GOLDENBERG, 2004) de influência de situações específicas comuns quando, por exemplo, uma notícia do poder concedente veiculada em um programa de notícia em nível nacional ou estadual, provoca várias ligações sobre o mesmo assunto, o que causa uma influência sobre o TMA àquele tipo de ligação.
- não foi eliminada a situação provocada pelo *turnover*, saída de agentes por demissão ou transferência para outra área e o absenteísmo. Considerando que isso é uma constante em ambiente de *call center*, considerou-se não ser adequado para o experimento retirar tal situação. A eliminação dessa variável exigiria medir o TMA de um mesmo grupo de agentes durante o período do experimento, isso manteria estável essa influência. No entanto, considerou-se que num período de um ano o agente evolui muito em conhecimento e experiência, e a introdução de agentes novos com conhecimento e experiência mínimos irá causar o

efeito contrário, mantendo o ambiente de *call center* normal onde agentes novos e antigos convivem constantemente, produzindo uma situação que demonstra o efeito do trabalho realizado numa situação real.

- e) a análise foi realizada considerando apenas ligações chamadas de comercial, retirando-se as ligações de emergência. A ocorrência de mau tempo introduz um volume de ligações elevado cujo TMA é bastante reduzido e a ocorrência de mau tempo não é previsível e nem similar de um mês para outro. As ligações comerciais possuem uma coerência e equilíbrio de um mês para outro e as ligações também são similares em tempo e quantidade.

4.3.6 Verificação do Experimento

O detalhamento do experimento está relatado no APÊNDICE A, seguem as informações de forma sumarizada.

Coleta e registro dos resultados anteriores ao experimento:

Os dados foram coletados do relatório mensal produzido pela área, onde são registrados todos os indicadores e informações sobre o desempenho do mês. Esse relatório é produzido a partir de dados extraídos do próprio sistema de telefonia, de forma totalmente automatizada. Os dados são transcritos para esse relatório mensal no qual é realizada análise crítica em relação ao desempenho. Posteriormente o mesmo é distribuído para todas as gerências, superintendências e diretoria envolvidas. A legitimidade dos dados é garantida pela Resolução ANEEL 057 (ANEEL, 2004) que exige a guarda dos dados originais por 24 meses sob pena de sofrer sanções da agência reguladora.

Os resultados anteriores ao experimento foram:

Do período de Fevereiro de 2004 a Janeiro de 2005 o TMA médio foi 04:12 minutos, correspondendo a uma redução ao período anterior de 10 segundos.

A participação desse período no total de redução de Fevereiro de 2002 até Janeiro de 2006 foi de 21%.

Coleta e registro dos resultados mensais durante o experimento:

A coleta destes dados seguiu o mesmo procedimento e cuidados do relatado acima.

Os resultados obtidos no experimento foram:

Do período de Fevereiro de 2005 a Janeiro de 2006 o TMA médio foi 03:40 minutos, correspondendo a uma redução ao período anterior ao experimento de 31 segundos, uma redução 3 vezes superior a redução conseguida antes do experimento.

A participação desse período no total de redução de Fevereiro de 2002 até Janeiro de 2006 foi de 64%.

Comparativo entre os resultados:

Os resultados do experimento estão relatados na Figura 43 comprovando que as providências de alinhamento adotadas foram bem sucedidas no tocante ao resultado final medido através da meta comum das equipes do GE.

Comparativo entre Resultados do Experimento							
Significado da Informação		Período Apuração		TMA Médio Período	Diferença entre Períodos	Participação na Redução	
1	Histórico Anterior	Fev 2002	Jan 2003	04:29	00:00	Partida	
2	Histórico Anterior	Fev 2003	Jan 2004	04:22	00:07	7 vezes	
3	Período Antecedeu o Experimento	Fev 2004	Jan 2005	04:12	00:10	10 vezes	
4	Período do Experimento	Fev 2005	Jan 2006	03:40	00:31	31 vezes	

$T_1 = 04:12$

$T_2 = 03:40$

}

$T_2 < T_1$

A redução no período do experimento foi significativamente maior, 3 vezes em relação ao período que antecedeu o experimento.

Figura 43 – Comparativo entre os resultados do experimento

Registro dos resultados:

O resultado da pesquisa propiciou observar a meta comum TMA reduzindo conforme demonstrado na Figura 43.

A observação durante a realização do experimento permitiu relacionar as seguintes percepções:

Tabela 9 – Percepções nas equipes do GE durante o experimento

A observação durante o experimento
Percepções nas equipes do GE
<ul style="list-style-type: none"> a) Nas primeiras semanas havia um certo ceticismo em relação a nova forma de trabalhar, mas sem resistências, havia aceitação do desafio. b) As equipes TA, PA e SA começaram a sentir-se mais ligada à medida que os resultados começaram a surgir; c) As equipes TA e SA passaram a trocar mais intensamente informações, demonstrando um alinhamento mais estreito; d) A equipe PA nunca se furtou a participar e realizar sua parte no trabalho apenas que sua participação não foi tão exigida quando as demais; e) À medida que as versões eram liberadas havia o interesse de rapidamente observar a reação dos AG para então avaliar se as soluções adotadas contribuíram para o sucesso do trabalho; f) Ao final de cada mês a redução do TMA era comemorado e divulgado como resultado do trabalho conjunto entre as equipes. g) As equipes sentiam-se estimuladas a continuar e buscar novos melhores resultados; h) As pessoas sentiam-se valorizadas na atividade desenvolvida; i) Não houve qualquer tipo de incentivo financeiro ou benefício adicional a não ser o mesmos que todos os demais empregados da empresa possuem.

4.3.7 Documentação do experimento

O experimento está documentado no APÊNDICE A do presente trabalho. O detalhamento de todos os passos do procedimento adotado para o experimento tem por objetivo evitar o bias do pesquisador (GOLDENBERG, 2004). A utilização de um procedimento seqüencial e seguindo as orientações da base bibliográfica tem por objetivo reduzir o quanto possível a subjetividade (GOLDENBERG, 2004).

4.4 Análise das conclusões decorrentes

As conclusões obtidas do experimento demonstraram que os procedimentos adotados durante o período do experimento produziram um resultado na redução da variável dependente TMA muito superior à alcançada em períodos anteriores.

O comportamento das equipes envolvidas foi favorável na execução das ações definidas, demonstrando a existência de interesse na realização das tarefas com o objetivo de atingir o resultado comum. A troca de conhecimento propiciou a melhora gradativa nas relações e na identificação da solução mais adequada para cada caso. A continuidade do processo levará a resultados cada vez melhores.

Dessa forma ficou evidenciado que as ações de alinhamento:

- a) formação de equipe (TA) que estimulou o alinhamento junto às demais equipes (PA, SA e AG);
- b) fomento da troca de experiências e compartilhamento de conhecimento;
- c) estímulo à compreensão das dificuldades das equipes parceiras;
- d) estímulo à compreensão das dificuldades do AG;
- e) foco no cliente que era o maior beneficiado com o resultado;
- f) existência de um resultado comum a ser alcançado e possível somente com a união de forças das equipes;
- g) existência do domínio do processo em que cada equipe era responsável;
- h) existência do domínio do conhecimento nos assuntos relacionados;
- i) esforço dos envolvidos para compreender as atividades e dificuldades dos demais;
- j) despertar o interesse em cumprir atividades e etapas para o bem comum.

A partir da verificação e conclusões decorrentes do experimento faz-se necessário verificar a percepção de quem utilizou o resultado do trabalho de alinhamento, os agentes.

4.5 Pesquisa I – avaliação da percepção do experimento

A pesquisa de opinião realizada junto aos agentes tem por finalidade atingir os seguintes objetivos.

Objetivos da pesquisa I:

- a) confirmar os conceitos identificados durante as experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center;
- b) verificar a percepção dos agentes em relação à evolução da interface inteligente como produto da atividade do experimento e validada pelo resultado $T_2 < T_1$;
- c) verificar o alinhamento vertical dos agentes em relação as metas da empresa;
- d) percepções decorrentes da riqueza das respostas.

Protocolo da pesquisa I:

A elaboração do questionário Apêndice B considerou as preocupações sugeridas para um bom questionário. A redação simples e direta através de uma

terminologia leve e acessível aos respondentes, sem evidenciar elementos técnicos fora do seu âmbito de envolvimento. Procurou-se evitar ambigüidades, frases vagas ou de finalidades múltiplas. O uso do negrito nas perguntas foi de forma a ressaltar apenas o foco da pergunta, de forma construtiva (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000).

Foram utilizadas perguntas fechadas quando se buscou confirmar elementos identificados previamente através das experiências vivenciadas e das reuniões de gestores de call center para conseguir uma uniformidade de respostas em torno do que se procurou validar. Nesse caso as respostas foram dirigidas por uma lista fixa de alternativas para eliminar respostas estranhas ou irrelevantes. As respostas fixas são menos penosas para os respondentes no caso contribuem para a agilidade ao responder (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000).

Foram utilizadas perguntas abertas permitindo que os agentes inserissem livremente sua resposta nos casos em que se buscou que o agente fornecesse sua percepção, sem nenhum direcionamento à resposta (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000).

Todas as perguntas foram codificadas para facilitar o tratamento dos dados, seguindo um padrão coerente em todo o questionário e ser discreto em aparência e localização (REA; PARKER, 2000).

A seqüência de perguntas obedeceu a uma ordem sugerida de perguntas introdutórias e fáceis no início e em seguida as demais (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000), não foram solicitadas respostas a perguntas delicadas, todas são relacionadas ao trabalho realizado e com o intuito de melhorar a interface inteligente e as necessidades dos agentes.

O questionário foi conciso e breve para atender ao pouco tempo que os agentes dispõem para responder, mas cobriu a gama necessária do assunto requerido pelo estudo (REA; PARKER, 2000).

É desnecessário colocar o nome do entrevistado. Cabeçalho, introdução, instruções são fundamentais (OLIVEIRA, 1998).

Algumas das perguntas exigiram repostas múltiplas para indicar a ordem de importância das opções apresentadas (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000). Nesse caso, em função da ferramenta utilizada para coletar as respostas (sistema na intranet), não havia a possibilidade de obter respostas múltiplas, para resolver essa questão solicitou-se que os mesmos

relacionassem as respostas utilizando a letra associada a cada opção numa resposta como se fosse aberta. Isso foi perfeitamente compreendido pelos respondentes, de tal forma que não foi identificada nenhuma resposta inadequada, todas as opções foram classificadas na ordem de interesse do respondente.

A elaboração do questionário seguiu todas as orientações acima citadas e com uma preocupação importante relacionada a compreensão das questões. Antes da aplicação o questionário foi testado em uma pequena população escolhida (LAKATOS; MARCONI, 2001). Não se utilizou um teste de maiores proporções, de 5 a 10% do tamanho da amostra (OLIVEIRA, 1998), pois a pequena população escolhida foi formada por pessoas que já realizaram a atividade de agente por um período superior a um ano, compreende o linguajar e têm uma certa convivência com as pessoas, de forma a compreender aquela realidade e o perfil dos agentes, assim como o interesse da pesquisa. O resultado obtido foi bem acima de satisfatório, sem críticas às perguntas, com comentários pertinentes e bem adequados às respostas no caso das perguntas abertas. Como o questionário foi não identificado (OLIVEIRA, 1998) poderia ser objeto de críticas e respostas inadequadas, situação essa que não ocorreu.

Foram colocados cabeçalho com a identificação da pesquisa, introdução com o objetivo da consulta e orientações sobre como responder ao questionário, assim como em cada pergunta a correspondente orientação para evitar dificuldade ou um resultado indesejado (OLIVEIRA, 1998).

Classificação das respostas: para atender ao objetivo da verificação de alinhamento operacional, as respostas foram classificadas segundo o tipo de alinhamento vertical (não foram realizadas perguntas para alinhamento horizontal uma vez que todos os agentes executam tarefas idênticas e o nível de exigência e resultado é o mesmo para todos também). A classificação utilizou um mnemônico o qual foi transportado para a tabela 10 associado com a resposta correspondente. Um sinal de + ou – foi colocado em cada resposta para denotar se a mesma contribui positivamente ou negativamente para o alinhamento em questão.

VA – Alinhamento vertical de ações

VC – Alinhamento vertical de conhecimento

VI – Alinhamento vertical de interesses

VR – Alinhamento vertical de resultados

QI – Questões informativas

Na tabela 10 está o detalhamento das perguntas do questionário com as devidas justificativas: do objetivo da pergunta, a análise da realidade, a análise conseqüente, a análise vertical, análise horizontal, as respostas esperadas e o embasamento teórico para as questões.

Tabela 10 – Protocolo da pesquisa I – agentes

1		Há quanto tempo VOCÊ está trabalhando na atividade de TELEATENDIMENTO nessa Empresa ?
QI	01.01	Menos de 6 meses.
QI	01.02	De 6 meses a 1 ano.
QI	01.03	De 1 ano a 2 anos.
QI	01.04	De 2 anos a 3 anos.
QI	01.05	Mais de 3 anos.
QI	01.06	Outra resposta:
<u>Objetivo das Perguntas:</u> Conhecer característica do respondente, seu tempo de trabalho na empresa. É uma questão informativa (QI) para uso complementar.		
<u>Realidade em Análise:</u> Devido à existência de um <i>turnover</i> bem acima da média da empresa no call center, é importante conhecer o tempo de trabalho do Agente pois isso têm grande influência em seu TMA.		
<u>Análise Conseqüente:</u> Utilizar essas informações como análise complementar às demais perguntas.		
<u>Análise Vertical:</u> Não serão utilizadas para análise vertical.		
<u>Análise Horizontal:</u> Não serão utilizadas para análise horizontal.		
<u>Respostas Esperadas:</u> O perfil de formação e tempo de casa dos respondentes.		
<u>Embasamento Teórico às questões:</u> (OLIVEIRA, 1998, LAKATOS; MARCONI, 2001; REA; PARKER, 2000).		

2		O que você considera que lhe causa o maior impacto NEGATIVO e que ELEVA seu tempo de atendimento?
VC	+ 02.01	Sua resposta:

3		O que você considera que lhe causa o maior impacto POSITIVO e que REDUZ seu tempo de atendimento?
VC	+ 03.01	Sua resposta:
<u>Objetivo das Perguntas:</u> Conhecer as causas que influenciam o tempo de atendimento do agente. Essas perguntas abertas serão confrontadas com as perguntas 5 e 6.		
<u>Realidade em Análise:</u> É uma pergunta aberta para colher às causas percebidas por quem executa a atividade.		
<u>Análise Conseqüente:</u> Os resultados dessa pesquisa servirão para embasar os trabalhos e formular questões para a pesquisa de alinhamento operacional, principalmente quanto ao conhecimento das necessidades e da própria atividade mais operacional dentre as áreas pesquisadas.		
<u>Análise Vertical:</u> O conhecimento coletado nessa pesquisa servirá para avaliar o alinhamento de conhecimento vertical com as demais áreas pesquisadas.		
<u>Análise Horizontal:</u> Através das respostas coincidentes realizar a percepção do impacto positivo e negativo sobre o TMA.		
<u>Respostas Esperadas:</u> As respostas serão tabuladas e a lista priorizada resultante será utilizada como fonte de dados para confirmar ou refutar conclusões obtidas a partir da observação e do experimento realizado em relação ao TMA e o real significado para os agentes.		
<u>Embasamento Teórico às questões:</u> Experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center. Atividade peculiar de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAI, 2001; SKYRME et al., 2005).		
A dificuldade da atividade (Hard RH): (FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; FRANCIS; KEEGAN, 2006; GREENWOOD; De CIERI, 2005; TRUSS, 2001)		
A vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).		

4		VOCÊ se sente pressionado a reduzir seu tempo de atendimento?
VA	+	04.01 Não me sinto pressionado, considero o feedback uma forma positiva para meu aperfeiçoamento.
VA	-	04.02 Não me sinto pressionado, não há nenhum tipo de cobrança sobre meu tempo de atendimento.
VA	+	04.03 Sim, às vezes, quando meu tempo de atendimento fica realmente alto.
VA	-	04.04 Sim, o tempo todo.
VA		04.05 Outra resposta:
Objetivo da Pergunta: Verificar como é percebida pelos agentes a atuação da gestão do call center em relação ao desempenho de sua atividade.		
Realidade em Análise: A atividade estressante de call center é ampliada quando ocorre pressão pelo tempo de atendimento menor, isso reflete em impacto negativo junto aos clientes que percebem quando isso ocorre. Na observação realizada mostrou-se uma prática dos gestores não pressionar os agentes mas atuar no treinamento e na capacitação para que o mesmo consiga reduzir seu tempo de forma objetiva, além de adequar a tecnologia a seu dispor para que contribua para a redução do TMA.		
Análise Conseqüente: A confirmação por parte dos agentes de que não percebe a pressão ressalta os aspectos de que investir no feedback, treinamento e tecnologia é o caminho mais adequado para melhorar a produtividade desde que essa melhora tenha sido percebida por eles o que será verificado em outras questões da presente pesquisa.		
Análise Vertical: A pressão é uma ação vertical do gestor junto ao subordinado, assim como medidas para que ocorra o aumento de produtividade sem a necessidade de atitudes que resultem em pressão junto aos agentes.		
Análise Horizontal: A compreensão horizontal corresponde a percepção dos agentes para confirmar o grau de incidência de pressão sobre a equipe de agentes nessa empresa.		
Respostas Esperadas: A confirmação de que não há pressão, e que as medidas de feedback são positivas e que ação pontual quando o TMA está muito elevado também são necessárias e compreendida pelos agentes.		
Embasamento Teórico às questões: Experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center.		
Atividade peculiar de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; SKYRME et al., 2005). A dificuldade da atividade (Hard RH): (FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; FRANCIS; KEEGAN, 2006; GREENWOOD; De CIERI, 2005; TRUSS, 2001) A vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).		

5		Ordene as letras ao lado da opção por ordem de IMPORTÂNCIA, sendo a primeira letra a que você considera a mais importante e por último a de menor importância. Nessa ordenação pense no que VOCÊ considera que mais contribui POSITIVAMENTE na sua produtividade (reduzir o TMA) Escreva a sequência que você considera a mais adequada no espaço reservado após a última opção.
VC	+	05.01 A - a MINHA experiência
VC	+	05.02 B - o MEU conhecimento
VC	+	05.03 C - o Sistema de Atendimento
VC	+	05.04 D - o Script
VC	+	05.05 E - o Sistema Comercial
VC	+	05.06 F - o treinamento
VC	+	05.07 G - o computador
VC	+	05.08 H - a MINHA capacidade de objetividade
VC	+	05.09 I - a MINHA capacidade de compreensão do problema
VC	+	05.10 J - a MINHA capacidade de resiliência (não me deixar afetar pelas ofensas e grosserias do cliente)
VC	+	05.11 K - as Reuniões de TIME (grupo de agentes coordenados por um monitor ou facilitador para discutir performance)
VC	+	05.12 L - o APOIO do monitor
VC	+	05.13 M - o FEEDBACK recebido da monitoração
Objetivo das Perguntas: Qualificar as ferramentas e capacitação como elementos que contribuem positivamente para elevar a produtividade reduzindo o TMA.		
Realidade em Análise: Foram relacionados os elementos identificados a partir da observação e junto a gestores de call center do setor elétrico que considera-se como efetivos para elevar ou reduzir o TMA.		
Análise Conseqüente: O resultado obtido irá ordenar os elementos que favorecem a redução do TMA e por consequência elevam a produtividade dos agentes. As respostas permitirão identificar se a ação realizada durante o experimento foi adequada.		
Análise Vertical: O conhecimento coletado nessa pesquisa servirá para avaliar o alinhamento de conhecimento vertical com as demais áreas pesquisadas, assim como contribuir para justificar percepções dos gestores de call center.		
Análise Horizontal: A compreensão horizontal corresponde a confirmação a sequência mais adequada em relação à importância sobre o TMA.		
Respostas Esperadas: As respostas serão tabuladas e a lista priorizada resultante será utilizada como fonte de dados para confirmar ou refutar conclusões obtidas a partir da observação e do experimento realizado em relação ao TMA e o real significado para os agentes.		
Embasamento Teórico às questões: Experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center.		
Atividade peculiar de call center: ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; NEELY, 2004; SKYRME et al., 2005;		

6			O Tempo Médio de Atendimento tem reduzido nos últimos meses, que motivo você considera que está levando a ter esse bom resultado?
VC	+	06.01	Sua resposta:
<u>Objetivo das Perguntas:</u> Avaliar a percepção do agente em relação a redução do TMA.			
<u>Realidade em Análise:</u> Essa pergunta é aberta e permite a manifestação livre do agente.			
<u>Análise Conseqüente:</u> As respostas obtidas serão classificadas conforme o assunto e ordenadas de forma decrescente para avaliar se os resultados do experimento foram realmente sentidos pelos agentes.			
<u>Análise Vertical:</u> O conhecimento coletado nessa questão servirá para avaliar o experimento e o alinhamento de conhecimento vertical com as demais áreas pesquisadas.			
<u>Análise Horizontal:</u> Através das respostas coincidentes realizar a percepção do motivo para o bom resultado sobre o TMA.			
<u>Respostas Esperadas:</u> As respostas serão tabuladas e a lista priorizada resultante será utilizada como fonte de dados para confirmar ou refutar conclusões obtidas a partir da observação e do experimento realizado em relação ao TMA e o real significado para os agentes.			
<u>Embasamento Teórico às questões:</u> Observações do experimento, experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center.			
Atividade peculiar de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; SKYRME et al., 2005).			
A dificuldade da atividade (Hard RH): (FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; ; FRANCIS; KEEGAN, 2006; GREENWOOD; De CIERI, 2005; TRUSS, 2001).			
A vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).			

7		As melhorias introduzidas na Interface Inteligente no último ano têm contribuído ...	
VA	-	07.01	nenhuma melhoria foi realizada no sistema de atendimento no último ano
VA	+	07.02	para agilizar o atendimento – ajudou a reduzir o tempo de atendimento
VA	-	07.03	para gerar dúvidas frente ao cliente
VA	+	07.04	para me dar mais segurança durante o atendimento
VA	-	07.05	para me deixar inseguro
VA	+	07.06	para melhor esclarecer ao cliente
VA	+	07.07	para melhorar minha produtividade
VA	-	07.08	para piorar minha produtividade
VA	+	07.09	para simplificar o atendimento e facilitar a fala com o cliente
VA	-	07.10	para tornar mais lento o atendimento
VA	+	07.11	Outra resposta:

8		Qual sua percepção, desde que comecei a trabalhar no atendimento desta empresa ...	
VA	-	08.01	a Interface Inteligente continua a mesma
VA	+	08.02	a Interface Inteligente está melhor agora do que estava quando iniciei
VA	-	08.03	a Interface Inteligente ficou pior do que estava quando iniciei
Objetivo das Perguntas: Avaliar a percepção do agente em relação à evolução das ferramentas Sistema de Atendimento durante o período do experimento.			
Realidade em Análise: Essa pergunta apresenta opções de escolha, algumas positivas outras negativas, obtidas da observação em reuniões com gestores e durante o experimento.			
Análise Conseqüente: As respostas obtidas irão demonstrar os pontos positivos da interface inteligente e se o trabalho realizado pelo GE realmente coincide com o resultado positivo obtido na meta TMA durante o experimento.			
Análise Vertical: O conhecimento coletado nessa questão servirá para avaliar o experimento e o alinhamento de ações verticais com as demais áreas pesquisadas. Assim como confrontar com as percepções das experiências vivenciadas e das reuniões de gestores de call center.			
Análise Horizontal: Através das respostas coincidentes realizar a percepção das atividades realizadas sobre a interface inteligente.			
Respostas Esperadas: As respostas serão tabuladas e a lista priorizada resultante será utilizada como fonte de dados para confirmar ou refutar conclusões obtidas a partir da observação e do experimento realizado em relação ao TMA e o real significado para os agentes.			
Embasamento Teórico às questões: Experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center.			
Atividade peculiar de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; SKYRME et al., 2005).			
A dificuldade da atividade (Hard RH): (FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; ; FRANCIS; KEEGAN, 2006; GREENWOOD; De CIERI, 2005; TRUSS, 2001).			
A vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).			

09		Responda assinalando conforme sua concordância com as afirmações abaixo:
VR	-	09.01 As metas do call center são exclusivas do call center
VR	+	09.02 As metas do call center são também metas da empresa
VC	-	09.03 Desconheço as metas do call center
VC	-	09.04 Desconheço as metas da empresa
VI	-	09.05 Meu comprometimento não afeta o cumprimento das metas
VI	+	09.06 Sei que contribuo para que as metas do call center sejam atingidas
VI	+	09.07 Sinto-se comprometido com as metas do call center
VI	-	09.08 Sinto que ninguém se preocupa com as metas do call center
VI	+	09.09 Sinto que todos se preocupam com as metas do call center
VI	+	09.10 Outra resposta:
<u>Objetivo das Perguntas:</u> Avaliar o alinhamento e comprometimento do agente em relação às metas da empresa e de sua área.		
<u>Realidade em Análise:</u> As perguntas procuram avaliar o significado das metas da empresa e do call center para o agente e seu envolvimento e comprometimento com as mesmas, além de sua percepção em relação ao significado para os demais agentes.		
<u>Análise Conseqüente:</u> As respostas obtidas serão utilizadas para a análise vertical junto a pesquisa com as demais áreas.		
<u>Análise Vertical:</u> O conhecimento coletado nessa questão servirá para avaliar o experimento e o alinhamento vertical de resultado, conhecimento e imagem com as demais áreas pesquisadas.		
<u>Análise Horizontal:</u> Através das respostas coincidentes realizar a percepção do alinhamento coletivo.		
<u>Respostas Esperadas:</u> As respostas serão utilizada para confrontação com a pesquisa às demais áreas envolvidas.		
<u>Embasamento Teórico às questões:</u> Experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center.		
Indicadores e alinhamento com o estratégico: (CORDEIRO, 2005; KAPLAN; NORTON, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006)		
Equipe que busca resultado e se desenvolve: (SENGE, 1998)		
Desempenho de Processos (DAVENPORT, 1994; LOWENTHAL, 1994; RUMMLER; BRACHE, 1992)		

4.5.1 Cálculo da amostra

A amostra foi calculada conforme a Figura 44 demonstra considerando as preocupações básicas comumente utilizadas (JUNG, 2004; LAKATOS; MARCONI, 2003; OLIVEIRA, 1998; QUIVY, 1998; REA; PARKER, 2000; SANTOS, 1999). Toda a população de agentes da empresa do experimento foi consultada através do correio eletrônico interno onde uma explicação sobre a motivação da pesquisa foi inserida.

Para o caso em questão a motivação colocada não foi do experimento em si para o presente trabalho, mas sim uma avaliação após um ano de atividades realizadas de melhorias sobre a interface inteligente, para compreender como foi percebida pelos agentes e se o trabalho estava seguindo um caminho certo, ou seja, alinhado com os interesses e necessidades dos próprios agentes.

CÁLCULO DA AMOSTRA DA PESQUISA I	
PERCEPÇÃO AGENTES DO RESULTADO DO EXPERIMENTO	
Tamanho da População:	N = 422
Erro Amostral Tolerável:	E₀ = 4%
Erro Amostral Tolerável Calculado:	n₀ = 625
Amostra Necessária Calculada:	n = 252
Percentual de População Representada pela Amostra:	60%
Aplicação do Questionário:	
A pesquisa foi aplicada a todo o Universo de agentes, o retorno das respostas ultrapassou o tamanho da amostra calculado com um erro de tolerância de 4%.	
Forma de Aplicação do Questionário:	
Através de link na Intranet da empresa pesquisada, onde o agente de sua estação de trabalho respondeu e ao concluir atualizou automaticamente e sem intervenção humana o banco de dados a partir do qual foi realizada a tabulação.	
Questionários Retornados:	258
Percentual da População Representada:	61%
Percentual da Amostra Necessária:	102%

Figura 44 – Cálculo da amostra da pesquisa I

Documentação da pesquisa I: o detalhamento da pesquisa está documentado no presente capítulo. Todos os questionários físicos e tabulados estão documentados e de posse do autor da pesquisa.

4.5.2 Resultado da pesquisa I

Depois de realizada a pesquisa as respostas foram tabuladas conforme o caso:

- perguntas abertas: foram associadas uma a uma em relação ao assunto de forma a conseguir obter as coincidências e com isso elaborar o rol quantificado de respostas. Para não introduzir nenhum viés de interpretação ou entendimento de linguajar (GOLDENBERG, 2004) o tratamento das respostas às perguntas abertas foi realizada por profissional que conhece o linguajar, convive com os agentes e por mais de um ano trabalhou como agente, assim conseguiu-se maior fidelidade à realidade das respostas;
- perguntas fechadas: foram tabuladas em função da quantidade de respostas por opção e assim quantificadas as respostas. Em cada

pergunta fechada que só podia ter uma resposta assinalada, o sistema fazia essa verificação e impedia a incorreção, nas que podia ter mais de uma resposta assinalada o sistema permitia;

- c) perguntas de múltipla escolha: foram assinaladas em forma de opções por letras relacionadas na ordem de importância que o respondente considerou mais adequada. As respostas foram tabuladas ponderando em relação a opção posicional na resposta. Isso permitiu criar o ordenamento e quantificação por resposta;
- d) perguntas de fato (LAKATOS, MARCONI, 2003): serão utilizadas durante a análise de dados se for necessário esclarecer algum tipo de entendimento específico.

4.5.3 Respostas obtidas

- a) perfil dos agentes que responderam a pesquisa:

73% dos agentes possuem mais de 1 ano na atividade.

17% de 6 meses a 1 ano.

9% menos de 6 meses.

Conclusão: os questionários foram respondidos por agentes típicos com uma permanência adequada, inclusive percebe-se que 73% utilizaram a interface inteligente (sistema de atendimento) antes do experimento. Apenas 26% não utilizaram antes. Isso dá uma margem adequada para o objetivo do experimento.

- b) os agentes consideram como causas que elevam o TMA (negativas):

36% associado ao sistema de atendimento.

26% associado ao tipo de problema do cliente – exige mais orientação/atenção.

15% associado ao procedimento da empresa.

6% associado a dificuldades do próprio agente.

Conclusão: Percebe-se que a decisão em realizar o experimento sobre o sistema de atendimento, na interface inteligente, possibilitou trabalhar com a maior causa segundo os agentes, 36%. Percebe-se também que o agente não considera

que seu desempenho é uma causa que contribui negativamente para o TMA. Essa omissão ou falta de percepção pode ser considerada normal, como proteção.

c) os agentes consideram como causas que elevam o TMA (negativas):

27% Cliente cooperativo com dados em mãos.

25% Experiência e conhecimento do agente.

14% Facilidades da interface inteligente.

12% Reuniões de agentes e treinamento.

Conclusão: A interface inteligente ficou com 14% como causa para reduzir o TMA, no entanto, considerando a pergunta anterior onde 36% responderam como a maior causa negativa ao TMA. Essa é uma percepção do agente em relação a questão e ao seu desempenho, e portanto, é importante avaliar que 25% das causas foram colocadas como a experiência e conhecimento do agente.

d) percepção de pressão para reduzir o TMA:

85% não se sentem pressionados para reduzir o TMA.

15% recebem atenção especial, tal como o *feedback*.

Conclusão: Pode-se considerar que o bom desempenho do experimento não se deve à pressão aos agentes.

e) o que contribuiu positivamente para reduzir o TMA:

50% associado ao seu conhecimento, experiência e capacidade.

23% treinamento e ações de apoio, feedback, reuniões.

21% associado ao sistema de atendimento.

Conclusão: Na percepção dos agentes a sua capacitação é a maior causa para reduzir o TMA. Isso ressalta o fato de que investir no aperfeiçoamento do agente é um fator de grande probabilidade de sucesso.

f) benefícios da interface inteligente no período do experimento:

89% deu agilidade, segurança, produtividade e simplifica o atendimento.

11% resposta contrária.

Conclusão: Todos reconheceram que houve evolução na interface inteligente, isso significa que perceberam os trabalhos de manutenção realizados e

89% responderam que contribui positivamente. Mais um elemento que confirma o resultado do experimento.

g) percepção da evolução da interface inteligente desde que começou a trabalhar:

90% melhorou.

6% piorou.

4% continua a mesma.

Conclusão: considerando que 73% dos agentes possuem mais de 1 ano e portanto anterior ao início do experimento, isso demonstra que os trabalhos realizados durante o experimento foram reconhecidos como positivos por 90%. Mais um ponto que confirma o resultado do experimento.

h) quanto ao alinhamento vertical as respostas foram:

90% concordam que conhecem, estão comprometidos e que contribuem.

6% afirmam que as metas são exclusivas do call center.

2% desconhecem as metas.

Conclusão: Essas respostas confirmam a existência do alinhamento vertical, ou seja, as pessoas que executam a atividade mais operacional do conjunto de áreas estudadas possuem uma percepção de alinhamento estratégico de 90%. Esse resultado confirma a percepção identificada na pesquisa II.

Essas respostas relatam a percepção dos agentes quanto aos resultados do experimento. A pesquisa atendeu os objetivos conforme segue:

4.5.4 Conclusões sobre o atendimento aos objetivos da pesquisa I

a) confirmar os conceitos identificados durante as experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center: as respostas das perguntas **02, 03, 05 e 06** demonstram estar coincidentes com as percepções dos gestores de call center e as experiências vivenciadas relatadas na Tabela 5 e Figura 39;

b) verificar a percepção dos agentes em relação à evolução da interface inteligente como produto da atividade do experimento e validada pelo

resultado $T_2 < T_1$: as respostas das perguntas **07 e 08** confirmam a importância da interface inteligente para a meta comum TMA. Desempenho percebido pelos agentes em relação aos trabalhos realizados a partir do alinhamento das equipes do GE que 90% afirmam que a interface inteligente melhorou no período do experimento e 89% que a mesma deu mais agilidade, segurança, produtividade e simplificou o atendimento, confirmando o resultado na meta TMA;

- c) verificar o alinhamento vertical dos agentes em relação às metas da empresa: as respostas da pergunta **10** confrontadas com a pesquisa II de alinhamento entre as equipes do GE e GC e seus respectivos gestores demonstra a existência de alinhamento estratégico pelas 90% de respostas que concordam que conhecem, estão comprometidos e contribuem com as metas que são perseguidas no call center e estão também representadas no PEE da empresa e junto a ANEEL.

4.6 Pesquisa II – verificação de alinhamento operacional

O alinhamento provocado através do experimento demonstrou através dos seus resultados e da pesquisa I que os objetivos esperados foram alcançados.

Para complementar o aspecto metodológico da presente tese faz-se necessário confirmar que T_2 é significativamente maior do que T'_2 para então supor que o fator experimental tem influência sobre o GE nas variáveis observadas (RUDIO, 1988).

Para tal foi elaborado um modelo de avaliação do alinhamento operacional para confrontar a diferença de percepção de alinhamento vertical e horizontal entre GE e GC.

O modelo proposto para avaliação do alinhamento operacional baseia-se na confrontação da percepção da realidade pelas áreas envolvidas com foco no tema de atuação das áreas estudadas, correspondendo ao GE e GC.

Para compor o modelo, Figura 45, foram consideradas duas análises de alinhamento:

- a) alinhamento vertical entre a direção da empresa (PE Empresarial e Metas) e os Gestores das Áreas; entre a direção da empresa (PE

Empresarial e Metas) e os Subordinados das Áreas Operacionais; entre o Gestor da Área Operacional e seus Subordinados através do **alinhamento de resultados, conhecimento, interesses e ações** (BRODBECK, 2001; CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006; PONCHIROLI; FIALHO, 2005; REZENDE, 2003; REZENDE, 2005; SENGE, 1998);

- b) alinhamento horizontal dos gestores das áreas operacionais entre si e dos Subordinados das Áreas Operacionais entre si através do **alinhamento de resultados, ações, conhecimento e interesses** (BRODBECK, 2001; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006; LIND, 2001; LIND, 2003; LOWENTHAL, 1994; PONCHIROLI; FIALHO, 2005; REZENDE, 2003; REZENDE, 2005; RUMMLER; BRACHE, 1992; SENGE, 1998).

A metodologia da pesquisa para realizar o cruzamento das percepções entre os envolvidos observou conceitos da avaliação 360°, de alinhamento estratégico, de alinhamento horizontal e vertical.

Da avaliação 360° (REIS, 2003) foram utilizados os conceitos do cruzamento horizontal e vertical, não com o intuito de medir ou avaliar o desempenho de profissionais ou gestores, mas de cruzar percepções mútuas à cerca de um conjunto de conceitos que permita observar se há conhecimento mútuo, ações alinhadas, interesses evidenciados e resultados comuns.

O alinhamento vertical principal preocupa-se inicialmente entre o alinhamento da camada operacional da empresa (gestores do menor escalão e seus subordinados) com a camada estratégica (Figura 45).

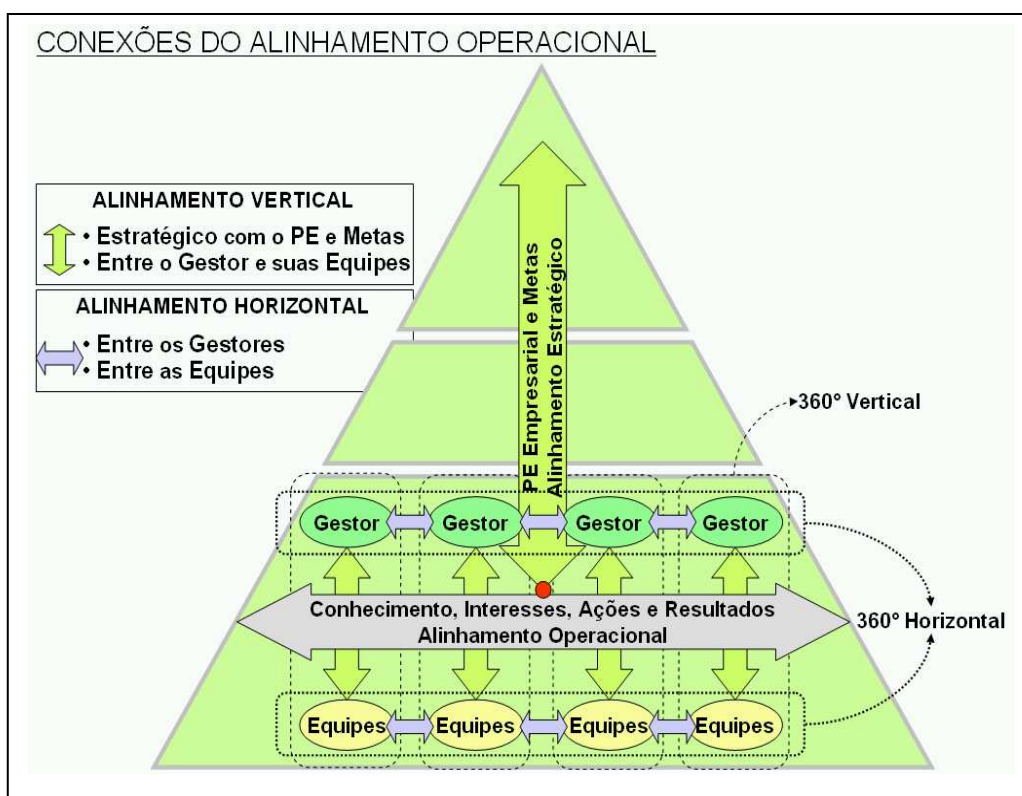


Figura 45 – Modelo esquemático proposto do modelo de avaliação de alinhamento operacional

Na Figura 46 estão identificados os cruzamentos realizados:

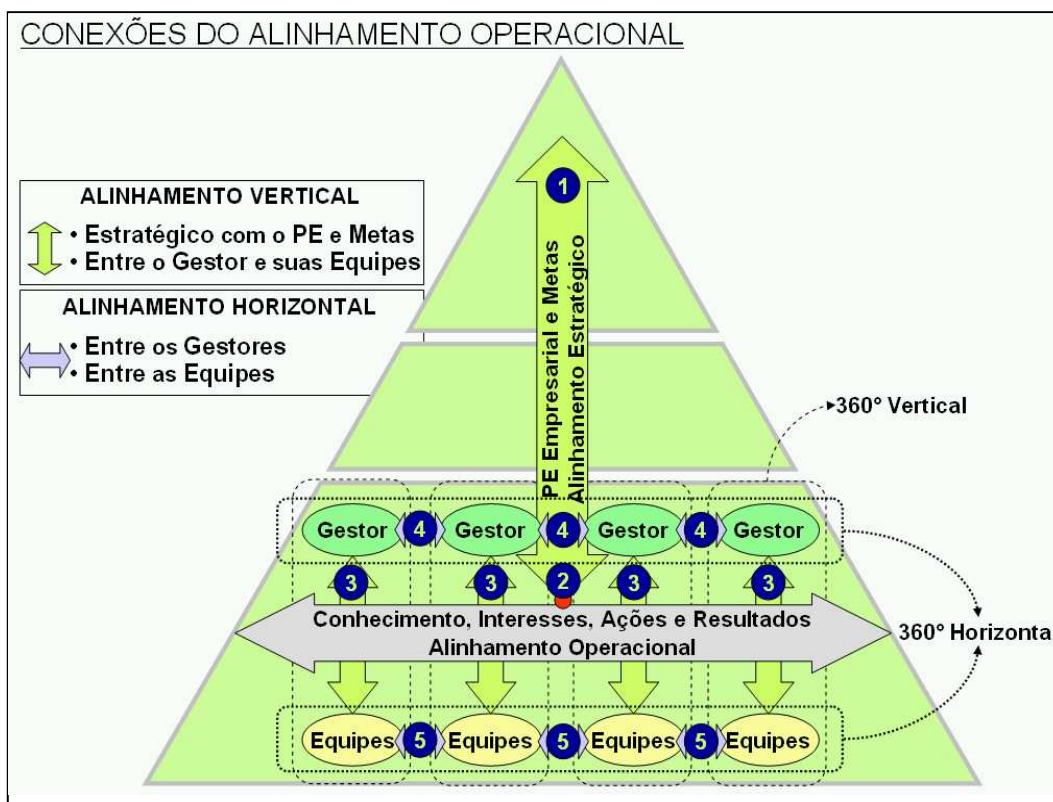


Figura 46 – Modelo esquemático proposto do modelo de avaliação de alinhamento operacional

- a) mecanismo formal de PE Empresarial e Metas: pressupõe a existência de um mecanismo formal de PE Empresarial e Metas para que a percepção do direcionamento estratégico seja visível e possa servir de ponto de referência para a confrontação de percepções (CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006);
- b) alinhamento vertical estratégico: alinhamento estratégico entre o PE Empresarial e suas Metas e a linha de gestores da camada operacional e seus subordinados. Verificar se nessa operacional há conhecimento das diretrizes empresariais representadas pelo PE Empresarial e suas Metas. Para a verificação do alinhamento vertical estratégico não será aplicado questionário nesse nível da empresa uma vez que a prática do PE Empresarial e Metas existem há vários anos e deverá ser percebido pelo GE e GC naturalmente, pois se isso não ocorrer com certeza há falta de alinhamento vertical com a camada de gestores do nível estratégico (BRODBECK, 2001; CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006; REZENDE, 2003; REZENDE, 2005);
- c) alinhamento vertical operacional: alinhamento entre os gestores operacionais de linha e seus subordinados (RUMMLER; BRACHE, 1992; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; BRODBECK, 2001; REZENDE, 2003; REZENDE, 2005; CORDEIRO, 2005; KAPLAN; NORTON, 2006);
- d) alinhamento horizontal dos gestores: alinhamento entre os gestores das áreas em estudo (BRODBECK, 2001; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006; LIND, 2001; LIND, 2003; LOWENTHAL, 1994; REZENDE, 2003; REZENDE, 2005; RUMMLER; BRACHE, 1992);
- e) alinhamento horizontal entre os subordinados: alinhamento entre os subordinados das áreas em estudo (BRODBECK, 2001; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006; LIND, 2001; LIND, 2003; LOWENTHAL, 1994; REZENDE, 2003; REZENDE, 2005; RUMMLER; BRACHE, 1992; SENGE, 1998).

Para realizar o cruzamento entre as equipes do GE (TA, SA, PA e seus gestores) e as equipes do GC (PC e SC e seus gestores) foram utilizados os

seguintes conceitos extraídos da avaliação 360° (BO YD, 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; KENNEDY et al., 2005; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003):

- a) dentre as aplicações da avaliação 360° está facilitar as mudanças organizacionais, pois auxilia na intervenção sobre o alinhamento do comportamento das lideranças em relação à estratégia (MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005);
- b) cruzamento de percepções entre pares e subordinados e entre subordinados do seu mesmo grupo e de diferentes grupos. Consiste em coletar informações provenientes de diferentes perspectiva do ambiente interno e externo da organização. Quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições ao redor do receptor e que fazem parte de sua rede contatos: superior imediato, pares, subordinados e outros *stakeholders* (BOYD, 2005; REIS, 2003). Para a avaliação no presente trabalho serão adaptados esses conceitos, realizando uma pesquisa tipo feedback dos gestores e subordinados das equipes do GE e GC, de forma que o conjunto de perguntas faça com que a ligação entre eles seja estimulada. Os questionários serão os mesmos para todos os níveis e grupos. Não serão consultados para o feedback fornecedores e clientes internos e externos aos grupos GE e GC uma vez que o objetivo é fazer a avaliação de alinhamento operacional horizontal e vertical entre os grupos GE e GC e seus gestores e subordinados;
- c) limites mínimos de entrevistas para obter-se validade metodológica. Na avaliação 360° é prática envolver de três a vinte pessoas para cada avaliado e obter um volume de respostas acima de 75% por um lado para ter a validade metodológica e por outro para assegurar o anonimato (LEPSINGER; LUCIA, 1997; LONDON et al., 1995; REIS, 2003);
- d) o anonimato será assegurado em relação aos respondentes onde houver mais de três respondentes (LONDON et al., 1995), nesse caso como não há uma avaliação de comportamento das pessoas em relação às demais, mas apenas a percepção do trabalho realizado pelas outras equipes sem emitir opinião ou fazer juízo de valor, não há uma importância tão significativa no resguardo do anonimato;

- e) método de cálculo da média dos resultados entre pares. A utilização da média aritmética simples entre os pares de respondentes (ao avaliar o gerente, compara a auto-avaliação deste com a média aritmética simples das respostas dos seus subordinados. Ao avaliar com pares de mesma categoria utiliza o mesmo procedimento) como forma de formatação dos resultados por equipe em cada grupo, item e categoria de itens (MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005);
- f) a avaliação 360° baseia-se em comportamentos observáveis, é um processo que envolve o levantamento das percepções que as pessoas têm a respeito de determinados comportamentos da pessoa que recebe os feedbacks (REIS, 2003). Esses comportamentos são previamente escolhidos pela organização, em função dos atributos de liderança que pretende estimular e alavancar (REIS, 2003);
- g) as melhores práticas na utilização das orientações da avaliação 360° têm mostrado o incremento da consciência dos indivíduos em relação ao seu papel no grupo e estimula o comportamento de mudança direcionando para o incremento da performance (LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004);
- h) cuidados especiais em relação à utilização do feedback devem ser observados, uma vez que há uma avaliação de situações que podem provocar nas pessoas um comportamento de resistência ao processo. A avaliação 360° é classificada como um processo do contexto da análise de redes sociais (SNA) e de avaliação de múltiplas fontes e da mesma forma possui uma dependência muito grande da cooperação dos participantes (KENNEDY et al., 2005);
- i) questões como o anonimato dos respondentes é fundamental para garantir uma adequada participação, sob pena de não ter, também as respostas adequadas e verdadeiras (BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005);
- j) cada um dos participantes é um nó em uma rede de relacionamentos, onde cada pessoa é um ator dessa rede social e a ligação entre os atores pode ser formal, informal, pode ter uma relação direta ou indireta, podem existir relações mais ou menos verdadeiras, essas relações irão

influenciar positiva ou negativamente no resultado (KENNEDY et al., 2005), mas fazem parte do contexto a ser observado.

Não se trata de utilizar a avaliação 360° para avaliar pessoas, aqui serão utilizados conceitos e partes do método para avaliar a percepção mútua entre equipes e, portanto, a auto-avaliação (REIS, 2003) na realidade não se aplica, uma vez que não se está estudando a avaliação de um elemento do contexto, mas sim a percepção da dinâmica mútua das relações entre eles.

Essas preocupações foram consideradas na elaboração do questionário complementarmente aos cuidados típicos para esse tipo de pesquisa.

A pesquisa de opinião realizada junto às equipes dos GE e GC e seus gestores têm os seguintes objetivos.

4.6.1 Objetivos da pesquisa II

- a) confirmar os conceitos identificados durante as experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center.
- b) verificar a percepção dos grupos GE e GC em relação às providências de alinhamento e suas conseqüências como subproduto da atividade do experimento e validada pelo resultado $T_2 < T_1$ e confirmada pelos resultados da pesquisa I;
- c) percepções decorrentes da riqueza das respostas.

4.6.2 Protocolo da pesquisa II

A elaboração do questionário Apêndice C considerou as preocupações sugeridas para um bom questionário. A redação simples e direta através de uma terminologia leve e acessível aos respondentes, sem evidenciar elementos técnicos fora do seu âmbito de envolvimento. Procurou-se evitar ambigüidades, frases vagas ou de finalidades múltiplas. O uso do negrito nas perguntas foi para ressaltar apenas o foco da pergunta, de forma construtiva. (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000).

Todas as perguntas do questionário são fechadas e elaboradas baseadas nas experiências vivenciadas, reuniões de gestores de call center, observações do

experimento, conclusões da pesquisa I e do embasamento teórico. As respostas foram dirigidas por uma lista fixa de alternativas para eliminar respostas estranhas ou irrelevantes. As respostas fixas são menos penosas para os respondentes no caso contribuem para a agilidade ao responder. (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000).

Em todas as perguntas fechadas havia como última opção uma pergunta aberta permitindo que os gestores e profissionais dos grupos GE e GC inserissem livremente sua resposta complementar ou observação nos casos em que considerar oportuno e que as opções colocadas a sua disposição não atenderem a sua realidade (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000).

Todas as perguntas foram codificadas para facilitar o tratamento dos dados, seguindo um padrão coerente em todo o questionário e ser discreto em aparência e localização (REA; PARKER, 2000).

A seqüência de perguntas obedeceu a uma ordem sugerida de perguntas introdutórias e fáceis no início e em seguida as demais (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000), algumas perguntas podem ser classificadas como delicadas quando se trata de dar sua posição em relação aos seus pares.

O questionário contou com 20 perguntas, mas em cada pergunta várias opções para seleção o que demandou um tempo de leitura, o tempo total para responder ficou em torno de 30 minutos. Ele foi elaborado de forma concisa e com perguntas ou afirmações objetivas e breves, cobriu a gama necessária do assunto requerido pelo estudo (REA; PARKER, 2000).

É desnecessário colocar o nome do entrevistado. Cabeçalho, introdução, instruções são fundamentais (OLIVEIRA, 1998). No entanto, para esses questionários foi colocado no cabeçalho dados para identificação, onde o nome e o cargo foram opcionais, assim como e-mail, data, hora e a quantidade de profissionais de sua área. Todos os respondentes colocaram seu nome, não houve dificuldades em relação a isso.

Algumas das perguntas exigiram repostas múltiplas para indicar a ordem de importância das opções apresentadas (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000). Nesse caso, foi colocada observação para chamar a devida atenção do respondente. As perguntas de múltipla escolha foram de dois tipos:

- a) perguntas com mostruário onde as respostas possíveis estão estruturadas junto à pergunta e como última opção uma pergunta aberta para que possa haver a complementação se o respondente julgar oportuno inserir sua opção ou comentário adicional (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000);
- b) perguntas de avaliação onde o respondente pondera em relação a sua percepção o grau de intensidade frente a um padrão definido e informado sempre no início do grupo de perguntas que segue tal critério, nestas perguntas também há como última opção uma pergunta aberta para que o respondente faça sua complementação ou comentário adicional (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000).

A elaboração do questionário seguiu todas as orientações acima citadas e com uma preocupação importante relacionada à compreensão das questões uma vez que o mesmo questionário foi aplicado aos gestores das áreas e a seus subordinados, o entendimento teria que ser adequado aos dois casos.

Antes da aplicação o questionário foi testado em uma pequena população escolhida (LAKATOS; MARCONI, 2001) de subordinados e gestores. Não se utilizou um teste de maiores proporções de 5 a 10% do tamanho da amostra (OLIVEIRA, 1998). A aplicação foi feita de forma próxima e bastante acessível ao autor, sendo que os respondentes poderiam esclarecer e tirar dúvidas sem dificuldades. As dificuldades relatadas no preenchimento dos questionários estavam associadas ao GC, onde ficou evidenciada pelas próprias dúvidas a falta de alinhamento de conhecimento e ações em atividades de outras equipes.

Foram colocados cabeçalho com a identificação da pesquisa, introdução com o objetivo da consulta e orientações sobre como responder ao questionário, assim como em cada grupo de perguntas com um mesmo procedimento de preenchimento a correspondente orientação para evitar dificuldade ou um resultado indesejado (OLIVEIRA, 1998).

O questionário foi elaborado em uma planilha Excel com campos protegidos onde o respondente somente poderia apontar suas respostas nos campos desprotegidos, dando maior segurança e qualidade. Alguns respondentes preferiram imprimir a planilha e responder em papel, estas foram digitadas na planilha original pelo autor do estudo. Outros devolveram por e-mail a planilha preenchida.

4.6.3 Classificação das respostas

Para atender ao objetivo da verificação de alinhamento operacional, as respostas foram classificadas segundo o tipo de alinhamento vertical e horizontal e suas variáveis: alinhamento de resultados, conhecimento, ações e interesse. A classificação utilizou um mnemônico o qual foi transportado para a tabela 11 associado com a resposta correspondente. Um sinal de + ou – foi colocado em cada resposta para denotar se a mesma contribui positiva ou negativamente para o alinhamento em questão.

Na tabela 11 está o detalhamento das perguntas do questionário com as devidas justificativas: do objetivo da pergunta, a análise da realidade, a análise conseqüente, a análise vertical, análise horizontal, as respostas esperadas e o embasamento teórico para as questões.

Tipos de Perguntas e sua identificação mnemônica		Perguntas Positivas	Perguntas Negativas	Quantidade de Perguntas	Total
VR	Alinhamento Vertical de Resultados	15	13	28	105
VC	Alinhamento Vertical de Conhecimento	12	13	25	
VA	Alinhamento Vertical de Ações	20	5	25	
VI	Alinhamento Vertical de Interesses	18	9	27	
HR	Alinhamento Horizontal de Resultados	17	7	24	95
HC	Alinhamento Horizontal de Conhecimento	10	13	23	
HA	Alinhamento Horizontal de Ações	19	6	25	
HI	Alinhamento Horizontal de Interesses	12	11	23	
QI	Questões informativas	-	-	2	2

Tabela 11 – Protocolo pesquisa II

1	T S	A empresa pratica o PE = Planejamento Estratégico?	
VR	-	01.01	Não Pratica.
VR	+	01.02	Sim, Pratica – Há quanto tempo?
VR	+	01.03	Há um planejamento informal – Há quanto tempo?
VR	-	01.04	Desconheço.
		01.05	Outra resposta:

2		Se pratica o PE ou planejamento informal, faz revisões?	
VR	-	02.01	Não faz revisões.
VR	+	02.02	As revisões são anuais.
VR	-	02.03	As revisões são eventuais.
VR	-	02.04	Desconheço.
		02.05	Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: Avaliar se há conhecimento da existência de Planejamento Estratégico e sua mecânica de revisões dentro do contexto da realidade da empresa pesquisada entre os gestores e profissionais pesquisados.			
Realidade em Análise: A empresa pesquisada pratica PE há vários anos e com uma política de revisões que varia de para área. Áreas operacionais onde as atividades, têm acompanhamento mensal, com registro completo das atividades diárias. As áreas cujas atividades ocorrem em escritório, baseada em estudos e atividades criativas e de elaboração cognitiva, possuem um acompanhamento por projetos, mensal, trimestral ou eventual. Todas elas possuem revisões oficiais anuais.			

Análise Consequente: Considerando a maturidade do processo de planejamento estratégico na empresa, é de se esperar que todos os envolvidos nessa pesquisa tenham conhecimento de sua existência e da periodicidade das revisões. No nível dos gestores o conhecimento deve ser total. Se no nível dos profissionais houver desconhecimento significa que o processo não está chegando às bases. O conhecimento do processo em todos os níveis comprova a existência do mesmo e sua dinâmica.
Análise Vertical: Demonstra se há um mesmo entendimento do processo de PE entre gestores e subordinados.
Análise Horizontal: Essas perguntas não permitem compreensão horizontal, outras perguntas adiante farão esse papel.
Respostas Esperadas: As respostas 01.01; 01.04; 02.01 e 02.04 correspondem ao desconhecimento do processo, o que não é adequado no ambiente onde ocorre a pesquisa.
Embasamento Teórico às questões: A existência de PE Empresarial e uma dinâmica de ações para sua manutenção e ajustamento representam a existência de condições para que possa haver um alinhamento de resultados entre a direção da empresa (PE Empresarial) e as áreas operacionais (Alinhamento Operacional vertical). (CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006; RUMMLER; BRACHE, 1992).

3	T S	Sua área possui metas que são estabelecidas junto à direção da empresa ?	
VR	-	03.01	Não possui metas.
VR	+	03.02	Sim, e são acompanhadas ... diariamente, semanalmente, mensalmente ...
VR	-	03.03	Sim, e são acompanhadas só na próxima negociação.
VR	-	03.04	As metas da direção da empresa são mais estratégicas, pró-forma.
VR	+	03.05	As metas da direção da empresa caracterizam bem e sintetizam bem os resultados de minha área.
VR	+	03.06	As metas são acompanhadas dentro do processo de Certificação ISO que minha área possui.
VR	+	03.07	As metas do processo de Certificação ISO são as mesmas que as exigidas pela direção da empresa.
VR	-	03.08	As metas do processo de Certificação ISO são as únicas que a área possui.
QI		03.09	Minha área não possui Certificação ISO.
QI		03.10	Minha área possui outro tipo de Certificação. Qual ?
		03.11	Outra resposta:
Objetivo da Pergunta: Avaliar se há o alinhamento entre o PE Empresarial e o desdobramento através de metas até os níveis operacionais correspondem à existência de resultados esperados comuns entre a direção da empresa e as áreas, seus gestores e subordinados.			
Realidade em Análise: As áreas operacionais envolvidas possuem metas que foram levadas até o PE Empresarial. Deverá ser uma resposta concordante com a existência de metas alinhadas com a direção da empresa para os gestores também para os profissionais. A citação da Certificação ISO deve-se ao fato de que em algumas das áreas envolvidas com a pesquisa há tal certificação e as metas mais significativas utilizadas no gerenciamento da rotina foram levadas ao PE Empresarial. A rotina de acompanhamento das metas no PE Empresarial é mensal. A não citação da ISO poderá levar a falta de compreensão da questão e consequentemente a respostas inadequadas.			
Análise Consequente: Considerando o nível de maturidade do processo de PE na empresa pesquisada há de se esperar que o conhecimento do alinhamento entre o operacional e o estratégico exista e seja mensurado através de metas. As respostas permitirão observar o nível de compreensão e entendimento sobre esse alinhamento.			
Respostas Esperadas: A rotina de acompanhamento das metas varia entre as áreas, em nível do PE Empresarial é mensal, em algumas áreas o acompanhamento é diário para atuar imediatamente sobre desvios. Espera-se que as respostas indiquem que há acompanhamento, no mínimo mensal, que as metas da direção da empresa ou do PE Empresarial sintetizam bem os resultados da área e nas áreas onde há Certificação ISO que as mesmas metas são acompanhadas lá também. Respostas tais como 03.01; 03.03; 03.04 e 03.08 demonstram que não há alinhamento estratégico, ou seja, o PE Empresarial não está alinhado com as áreas da empresa de forma rotineira e assimilado. Há de se esperar que essa resposta seja completamente alinhada em relação aos gestores e no caso de não o ser por parte dos subordinados, isso indica que o entendimento não perpassa todos os níveis.			
Análise Vertical: Demonstra que há alinhamento de metas entre o PE Empresarial e as áreas envolvidas através de seus gestores e seus subordinados.			
Análise Horizontal: Essa pergunta não permite compreensão horizontal, outras perguntas adiante farão esse papel.			
Embasamento Teórico à questão: O acompanhamento por metas estabelecido pela direção da empresa, uma vez que estejam refletindo as ações das áreas, correspondem a um alinhamento de resultado, onde todos buscam resultados comuns. (CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006; RUMMLER; BRACHE, 1992)			

4	T S	Qual o significado das metas para você e sua área ?	
VR	+	04.01	É uma exigência da empresa.
VR	-	04.02	Nenhum, é algo feito apenas para dizer que tem.
VR	+	04.03	É um instrumento gerencial importante para minha área.
VR	-	04.04	As metas exclusivas de minha área são mais significativas que as definidas pela direção da empresa.
		04.05	Outra resposta:

5			Se as metas forem atingidas ...
VR	+	05.01	... minha área ficará com uma boa imagem perante a empresa.
VR	+	05.02	... contribuo com os objetivos de minha empresa.
VR	M+	05.03	... há uma satisfação geral na minha área.
VR	+	05.04	... há satisfação por parte da direção da empresa em relação a esse sucesso.
VR	-	05.05	... a direção da empresa nem toma ciência e nem acompanha as metas.
		05.06	Outra resposta:

6			Se as metas NÃO forem atingidas ...
VI	-	06.01	... nada é feito para reverter o fato.
VA	M+	06.02	... atuamos para reverter o resultado negativo.
VI	+	06.03	... os colaboradores se preocupam e pedem um plano de ação para reverter.
		06.04	Outra resposta:

7			Você considera que as suas atividades diárias e de seus subordinados estão associadas ao cumprimento dessas metas ?
VA	-	07.01	Não.
VA	M+	07.02	Sim, praticamente a totalidade de nossas atividades contribuem para a meta naturalmente.
VA	+	07.03	Sim, mas apenas algumas poucas atividades específicas contribuem para a meta.
		07.04	Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: Avaliar se o acompanhamento por metas e o alinhamento de resultados estão assimilados nas áreas envolvidas na pesquisa e se a maturidade existente chega na atitude dos subordinados através do próprio interesse e atitudes.			
Realidade em Análise: É uma definição da empresa a manutenção do PE Empresarial e a adoção do acompanhamento por metas. No entanto, cada área faz suas adequações nas atividades do gestor e de seus subordinados.			
Análise Conseqüente: Há um esforço grande da direção da empresa para que a gestão através de metas alinhadas ao PE Empresarial seja uma realidade em todos os níveis. As áreas envolvidas na presente pesquisa devem ter o processo todo assimilado.			
Respostas Esperadas: Considerando o nível de maturidade do processo na empresa pesquisada as respostas devem estar associadas a: 04.01; 04.03; 05.01; 05.02; 05.03; 05.04; 06.02; 06.03; 07.02 e 07.03. As respostas se complementam e representam que a empresa pratica de forma saudável e efetiva o gerenciamento através de metas alinhadas com o PE Empresarial e à direção da empresa. As respostas 04.02; 04.04; 05.05; 06.01 e 07.01 não deveriam ocorrer, caso ocorram deve representar a falta de alinhamento e da disseminação da prática entre os subordinados, entre os gestores essas respostas não devem realmente ocorrer.			
Análise Vertical: É possível avaliar o alinhamento do interesse e ações dos subordinados nas áreas com seus respectivos gestores através da compreensão do significado do acompanhamento das metas refletido nas ações.			
Análise Horizontal: Essa pergunta não permite compreensão horizontal, outras perguntas adiante farão esse papel.			
Embasamento Teórico às questões: (CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; KAPLAN; NORTON, 2006; RUMMLER; BRACHE, 1992).			

8	T S		À medida que o tempo vai passando ...
VA	-	08.01	... a sobrecarga do dia-a-dia vai fazendo esquecer do PE.
VA	A	-	08.02 ... a sobrecarga do dia-a-dia vai fazendo esquecer das metas.
VA	-	08.03	... a sobrecarga do dia-a-dia vai fazendo esquecer do planejamento informal.
VA	-	08.04	... a sobrecarga do dia-a-dia direciona nossas atividades aos problemas.
		08.05	Outra resposta:
			Não há como desvirtuar, nossas atividades são totalmente ligadas ...
VA	+	08.06	... aos resultados negociados com a direção da empresa.
VA	+	08.07	... ao PE.
VA	+	08.08	... ao planejamento informal.
VA	A	+	08.09 ... às metas da direção da empresa.
VA	+	08.10	... às metas definidas na ISO.
VA	+	08.11	... às metas comuns com meus clientes internos.
VA	+	08.12	... às metas comuns com meus fornecedores internos.
		08.13	Outra resposta:
			As áreas internas a empresa, que considero meus ...

HR	+	08.14	... <u>fornecedores</u> , estão alinhadas aos objetivos de minha área.
HR	-	08.15	... <u>fornecedores</u> , estão preocupados com seus próprios objetivos, minha área fica em segundo plano.
HR	+	08.16	... <u>clientes</u> , percebem que minha área está preocupada com seus objetivos.
HR	+	08.17	Minha área está totalmente voltada a atender os objetivos dos clientes internos e/ou externos.
		08.18	Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: Avaliar o comprometido com o PE Empresarial e o acompanhamento de metas refletidos nas atividades diárias dos gestores e subordinados. Se as metas são significativas a ponto de as atividades diárias produzirem, conseqüentemente, reflexos nas metas corporativas naturalmente, significa que há um bom alinhamento entre o operacional e o estratégico.			
Realidade em Análise: Em algumas áreas a realidade diária dos gestores é bastante próxima do alinhamento com as metas e o PE Empresarial. As metas negociadas com a direção da empresa fazem parte do resultado produzido pelas atividades diárias dos subordinados. Isso pode não estar tão claro entre estes subordinados, mas a realidade é clara. A pesquisa deverá demonstrar em que áreas há o alinhamento e em quais os subordinados não estão aderentes.			
Análise Conseqüente: O envolvimento diário produz desvios do foco. O foco é o resultado da área que deve estar alinhado com o resultado do PE Empresarial, refletido nas ações das áreas. Assim o alinhamento de resultados refletem-se no alinhamento das ações. E o mesmo deve estar sendo refletido entre as áreas fornecedoras e clientes.			
Respostas Esperadas: Considerando que duas das três áreas envolvidas na pesquisa estão certificadas pela ISO e que outras áreas que não participam da pesquisa e são clientes e fornecedores do call center também estão certificadas pela ISO há de se esperar que haja uma preocupação e alinhamento de objetivos entre essas áreas todas. Sendo assim o alinhamento de interesses, ações e resultados poderão ser constatados através das respostas 08.06; 08.07; 08.08; 08.09; 08.10; 08.11; 08.12; 08.14; 08.16 e 08.17. Enquanto que as respostas 08.01; 08.02; 08.03; 08.04 e 08.15 demonstram a falta de alinhamento de resultados e ações com o PE Empresarial e com áreas fornecedoras internas e clientes internos.			
Análise Vertical: O alinhamento de resultados e de ações com o PE Empresarial demonstrado através do alinhamento das atividades diárias com o PE Empresarial e metas comuns propiciam identificar o alinhamento operacional vertical entre a direção da empresa através do PE Empresarial e metas da direção da empresa com as áreas operacionais, assim como nestas entre os gestores e subordinados.			
Análise Horizontal: O alinhamento de resultados e interesses demonstrados através da preocupação mútua entre clientes internos e fornecedores internos com as áreas pesquisadas, demonstra que há tradução de ações e interesses alinhados entre essas áreas, horizontalmente, buscando resultados comuns que por conseqüência demonstrarão estar alinhados também.			
Embasamento Teórico às questões: Alinhamento vertical e horizontal: (CORDEIRO, 2005; DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000a; IMAI, 1986; KAPLAN; NORTON, 2006; LIND, 2001; LIND, 2003; REZENDE, 2003; REZENDE, 2005; STAIR; REYNOLDS, 2006; RUMMLER; BRACHE, 1992) Alinhamento de conhecimento: (LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; PAPAVALASSIOU; MENTZAS; ABECKER, 2002; SVEIBY, 2001). A vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).			

9	T S	Considerando os Procedimentos Comerciais:	
VC	-	09.01	Não existem.
VC	-	09.02	Existem em papel.
HC	+	09.03	Existem e são informatizados. Qual a ferramenta?
HC	-	09.04	Existem e são integrados ao sistema de atendimento.
VC	+	09.05	Eles são atualizados para acompanhar a legislação.
VC	+	09.06	Eles são atualizados para atender as decisões do staff da empresa.
VI	+	09.07	Eles são continuamente atualizados buscando otimizar os processos.
HI	-	09.08	Eles não são atualizados continuamente buscando otimizar os processos. Porquê?
		09.09	Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: Avaliar o conhecimento dos gestores e subordinados quanto às atividades realizadas na área, e avaliar de forma cruzada o conhecimento de gestores e subordinados em relação às atividades realizadas nas áreas clientes e fornecedoras envolvidas na pesquisa. Isso demonstra alinhamento de conhecimento e interesses.			
Realidade em Análise: Pela importância dos procedimentos comerciais para a empresa o conhecimento dos mesmos deverá ser positivo o que deverá demonstrar que em relação a esse assunto de responsabilidade de uma das áreas envolvidas na pesquisa, deverá estar alinhada em conhecimento com as demais áreas no nível de gestores e subordinados.			
Análise Conseqüente: As respostas do gestor da área que elabora os Procedimentos Comerciais serão utilizadas como conceito para avaliar o alinhamento de conhecimento de seus subordinados e dos demais gestores e subordinados das demais áreas envolvidas. Poderão ser avaliados também, os alinhamentos de conhecimento e de interesses em relação à direção da empresa e com as áreas operacionais dependentes dos procedimentos comerciais.			
Respostas Esperadas: Considerando a importância do assunto, as respostas devem ser no sentido de demonstrar que os pesquisados conhecem o assunto. Sendo assim, as respostas 09.01; 09.02 e 09.04 demonstram total desconhecimento do assunto. Quanto às respostas 09.03, sem a obrigatoriedade de conhecer o nome da ferramenta e 09.05 devem demonstrar que há conhecimento das áreas em relação ao assunto, enquanto que as respostas 09.06 e 09.07 podem ser respondidas de forma variável entre as demais áreas por uma questão de percepção relativa ao seu processo, onde nem todas as áreas compartilham em todos os momentos de decisões em torno de todos os assuntos. A resposta 09.08 e eventualmente a 09.07 pode demonstrar que não há preocupação com as atividades operacionais, mas somente as de nível estratégico demonstrados através do atendimento à legislação e ao staff da empresa, em detrimento da otimização de processos que está, em última instância, buscando atender às necessidades operacionais das áreas afetadas.			

Análise Vertical: A área responsável por elaborar e manter os Procedimentos Comerciais é uma área tática, por isso se a percepção da própria área através do gestor e subordinados de que atendem às decisões do staff e legislação, estarão demonstrando o alinhamento vertical de interesse e ações. Ao mesmo tempo em que se as demais áreas envolvidas na pesquisa, clientes dos procedimentos comerciais, demonstrarem que há o atendimento às decisões do staff e a legislação e não à otimização de processos, demonstra a falta de alinhamento vertical com o operacional pela prioridade ao alinhamento estratégico por atender ao staff e a legislação.

Análise Horizontal: As demais áreas envolvidas na pesquisa demonstrarão o alinhamento horizontal de interesses, conhecimento, ações e resultado se responderem favoravelmente à questão 09.07, independentemente das respostas aos demais quesitos. As respostas dos gestores das áreas envolvidas na pesquisa, demonstrarão o entendimento negociado e adequado se responderem favoravelmente à questão 09.07 enquanto que no caso dos subordinados dessas mesmas áreas demonstrarão que realmente não há alinhamento. A análise horizontal cruzada que ocorrerá através da avaliação 360 graus da posição relativa de cada envolvido na pesquisa, seja gestor ou subordinado irá complementar essa análise horizontal, inclusive nas demais perguntas que se seguem, as quais avaliam as demais áreas.

Embasamento Teórico às questões:

Organização por processo e procedimento:

(BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1993; HARMON; WOLF, 2006; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; KHAN, 2006; HLUPIC, 2001; KOTTER, 1999; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; MIERS, 2006; MUEHLEN; HO, 2005; NEIGER; CHURILOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; ROSEN, 2006; ZAIRI; SINCLAIR, 1995; SMITH; FINGAR, 2003; TURBAN; KING, 2004; WYNER; LEE, 2005; ZAIRI et al. 2005).

Melhoria contínua e qualidade:

(CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998).

Conhecimento:

(ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVALASSIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

A vontade em contribuir (Lei Moral):

(FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).

Avaliação 360 graus:

(BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).

10	T S	Considerando os Procedimentos de Atendimento:	
VC	-	10.01	Não existem - no call center utilizam os próprios procedimentos comerciais.
VC	-	10.02	Existem e são derivados diretamente da legislação.
VC	+	10.03	Existem e são derivados dos procedimentos comerciais.
VC	-	10.04	Existem e são em papel.
HC	+	10.05	Existem e são informatizados. Qual a ferramenta?
HC	M +	10.06	Existem e são informatizados e integrados ao sistema de atendimento.
VI	+	10.07	Existem e são atualizados à medida que os procedimentos comerciais são alterados.
VI	+	10.08	Existem e são atualizados constantemente para otimizar os procedimentos de atendimento.
VI	+	10.09	Existem e na busca da otimização são negociadas mudanças nos procedimentos comerciais.
VI	+	10.10	Existem e na busca da otimização são negociadas mudanças no sistema comercial.
VI	+	10.11	Existem e na busca da otimização são negociadas mudanças no sistema de atendimento.
		10.12	Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: Avaliar o conhecimento dos gestores e subordinados quanto às atividades realizadas na área, e avaliar de forma cruzada o conhecimento de gestores e subordinados em relação às atividades realizadas nas áreas clientes e fornecedoras envolvidas na pesquisa. Isso demonstra alinhamento de conhecimento e interesses.			
Realidade em Análise: Os procedimentos de atendimento na área pesquisada são de grande qualidade, certificados na ISO e há quase 10 anos vêm sendo trabalhados e ajustados ao uso dos Agentes. Há reconhecimento na empresa de sua utilidade e importância. Eles são informatizados, integrados ao sistema de atendimento, completamente aderentes aos procedimentos comerciais, portanto refletem todas as mudanças na legislação, procedimentos comerciais, sistema comercial e são estudados na busca da otimização para adequar às necessidades dos Agentes e melhor compreensão aos clientes.			
Análise Conseqüente: As respostas do gestor da área que elabora os Procedimentos de Atendimento serão utilizadas como conceito para avaliar o alinhamento de conhecimento com seus subordinados e o dos demais gestores e subordinados das demais áreas envolvidas. O alinhamento de conhecimento e de interesses em relação à direção da empresa somente pode ser feito através da aderência e alinhamento com os procedimentos comerciais, os quais refletem as mudanças da legislação e decisões da direção da empresa. Portanto, alinhamento com os procedimentos comerciais terão esse duplo papel. O uso dos procedimentos de atendimento é exclusivo do atendimento no Call center e Agências.			
Respostas Esperadas: Considerando o reconhecimento existente nos procedimentos de atendimento, há de se esperar que os pesquisados demonstrem conhecer o assunto e sua dinâmica de atualização. As respostas às questões 10.01; 10.02 e 10.04 demonstram total desconhecimento da dinâmica e dos próprios procedimentos de atendimento. Devem responder as questões 10.03; 10.05, sem a obrigatoriedade de conhecer o nome da ferramenta, 10.06; 10.07; 10.08; 10.09; 10.10 e 10.11, sendo que não necessariamente todas, há de se esperar que poderão ocorrer variações associadas com a alta expectativa que sempre ocorre na busca da otimização, principalmente na equipe que mantém os procedimentos de atendimento. As questões 10.01 e 10.04 têm relação com a 09.02, onde poderá ser confirmado o desconhecimento total sobre o processo.			

Análise Vertical: A área responsável por elaborar e manter os Procedimentos de Atendimento deve ter um alinhamento de orientação, padronização e na certificação ISO com seu gestor. As respostas devem demonstrar que há o alinhamento vertical com os procedimentos comerciais que devem, por sua vez, estar alinhados com a legislação e a direção da empresa conforme verificado na pergunta anterior. O alinhamento dos procedimentos de atendimento com as necessidades e resultados dos Agentes foi verificada em pesquisa específica com os Agentes, uma vez que o contexto de questões é completamente diferente. Se a percepção da própria área através do gestor e subordinados de que estão alinhados aos procedimentos comerciais estarão demonstrando o alinhamento vertical de interesse e ações, assim como dos gestores e subordinados da área de procedimentos comerciais em relação aos procedimentos de atendimento. Ao mesmo tempo em que se os gestores do call center e na pesquisa junto aos Agentes, demonstrarem que não há a preocupação com a otimização de processos, demonstra a falta de alinhamento de ações em nível vertical com o operacional.

Análise Horizontal: As demais áreas envolvidas na pesquisa demonstrarão o alinhamento horizontal de interesses, conhecimento, ações e resultado se responderem favoravelmente às questões 10.06 a 10.11. As respostas dos gestores das áreas envolvidas na pesquisa, demonstrarão o entendimento negociado e adequado se responderem favoravelmente essas questões enquanto que no caso dos subordinados dessas mesmas áreas demonstrarão que realmente não há alinhamento. A análise horizontal cruzada que ocorrerá através da avaliação 360 graus da posição relativa de cada envolvido na pesquisa, seja gestor ou subordinado irá complementar essa análise horizontal, inclusive nas demais perguntas que se seguem, as quais avaliam as demais áreas.

Embasamento Teórico às questões:

Atividade peculiar de call center:

(ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; SKYRME et al., 2005; WELLINGTON, 1998).

Script:

(MANCINI, 2001; WELLINGTON, 1998)

Melhoria contínua e qualidade:

(CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998).

A vontade em contribuir (Lei Moral):

(FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).

Conhecimento:

(ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVASSILIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Avaliação 360 graus:

(BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).

11	T S	Considerando o Sistema de Atendimento ...
VC	-	11.11 ... é o mesmo que fazem o faturamento, cobrança, serviços, etc.
VC	+	11.12 ... foi elaborado sob medida para o atendimento.
VC	+	11.13 ... foi elaborado sob medida para o atendimento e está integrado ao sistema comercial.
HC	-	11.14 ... é um pacote de mercado customizado para o atendimento. Qual ?
HC	-	11.15 ... é um pacote de mercado customizado para o atendimento e está integrado ao sistema comercial.
VC	-	11.16 ... é o mesmo utilizado por outras áreas da empresa.
HC	+	11.17 ... atende bem todas as funções necessárias ao atendimento.
VI	+	11.18 ... é atualizado constantemente na busca da otimização necessária ao atendimento.
VC	-	11.19 ... é atualizado somente quando há alteração nos procedimentos comerciais.
VC	M	11.20 ... é atualizado de forma negociada entre procedimentos e call center.
HC	-	11.21 ... como é um pacote de mercado não customizado as alterações só ocorrem em novas versões.
VC	+	11.22 ... é um sistema que contempla workflow.
VC	-	11.23 ... é um sistema que tem práticas de CRM (prevê o estímulo ao relacionamento e fidelização do Cliente)
VC	+	11.24 ... é um sistema que registra absolutamente todos os tipos de contato do Cliente com o call center.
HC	-	11.25 ... é um sistema que integra os contatos com o Cliente oriundos de qualquer canal de relacionamento.
HC	+	11.26 ... é um sistema que registra somente as solicitações de serviço.
HC	-	11.27 ... é o início do <i>workflow</i> e todas as solicitações do cliente são acompanhadas até o completo atendimento.
HC	+	11.28 ... é o início do <i>workflow</i> e somente as solicitações de serviços de campo são acompanhadas.
HC	-	11.29 ... não possui nenhum tipo de <i>workflow</i> .
		11.30 Outra resposta:

Objetivo das Perguntas: Avaliar o conhecimento dos gestores e subordinados quanto às atividades realizadas na área através do conhecimento do próprio sistema de atendimento, e avaliar de forma cruzada o conhecimento de gestores e subordinados das demais áreas envolvidas na pesquisa em relação às atividades realizadas e conhecimento da ferramenta. Isso demonstra alinhamento de conhecimento, interesses e ações.

<p>Realidade em Análise: O sistema de atendimento na área pesquisada é de grande utilidade no call center, está também envolvido na certificação ISO e vêm sendo trabalhado e ajustado ao uso dos Agentes de forma contínua. Há reconhecimento na empresa de sua utilidade e importância. É um sistema que automatiza a sequência de procedimentos que devem ser realizados durante o atendimento aumentando a produtividade dos Agentes. O sistema de atendimento cobre todas as funções necessárias ao atendimento, está intimamente ligado aos procedimentos de atendimento em conteúdo e integrado automaticamente nas funções. Possui uma integração de grande dependência do sistema comercial, toda vez que partes dessa integração é modificada no sistema comercial obrigatoriamente o sistema de atendimento deve ser alterado também. É um sistema que foi desenvolvido sob medida por uma empresa terceira, não é um pacote de mercado. O sistema de atendimento não possui práticas de CRM e não contempla em si workflow, ele o faz através da integração com o sistema comercial onde há workflow e o registro de solicitações de serviço. São registrados apenas os contatos realizados no call center, agência e e-mail, quando resultarem em algum tipo de serviço. Somente do atendimento que ele registra todos os contatos do cliente. A atualização é feita de forma acompanhada pela equipe de tecnologia do atendimento em conjunto com a equipe de sistema de atendimento, os quais avaliam, definem e negociam as necessidades originadas dos próprios Agentes e das necessidades oriundas dos procedimentos de atendimento e melhorias para otimizar as atividades. Essa integração demonstra o alinhamento de conhecimento, interesses, ações e resultados uma vez que toda otimização realizada resulta positivamente nos indicadores do atendimento da ISO e na meta junto ao PE Empresarial. O gestor da área que elabora o sistema de atendimento é o mesmo gestor do sistema comercial poderá aqui não haver um conhecimento de detalhes de ambos os sistemas, mas isso deverá ser complementado com o conhecimento específico em cada caso pelas respostas dos subordinados.</p>
<p>Análise Consequente: As respostas do gestor da área que elabora o Sistema de Atendimento será complementada com as respostas dos subordinados que cuidam desse sistema em função do nível de detalhe solicitado. Essas respostas, guardadas o nível de exigência de conhecimento serão utilizadas como conceito para avaliar o alinhamento de conhecimento, interesse, resultados e ações dos gestores e subordinados das demais áreas envolvidas. O alinhamento de conhecimento, interesses, resultados e ações em relação à direção da empresa será feito através da aderência e alinhamento com a constante busca da otimização do sistema o que resulta em melhores resultados dos indicadores do PE Empresarial, da ISO e atende a legislação. O uso do sistema de atendimento é exclusivo do atendimento no Call center e Agências.</p>
<p>Respostas Esperadas: Considerando o reconhecimento existente do sistema de atendimento, há de se esperar que os pesquisados demonstrem conhecer o assunto e sua dinâmica de atualização. As respostas às questões 11.14; 11.15; 11.19; 11.21; 11.23; 11.25; 11.28 e 11.29 demonstram total desconhecimento da dinâmica e dos próprios procedimentos de atendimento. Devem responder de forma positiva as questões 11.12; 11.13; 11.16; 11.17; 11.18; 11.20; 11.26 e 11.27, sendo que não necessariamente todas, há de se esperar que poderão ocorrer variações associadas com a alta expectativa que sempre ocorre na busca da otimização, principalmente na equipe que mantém o sistema de atendimento e a equipe de tecnologia do atendimento. As questões 11.11; 11.22 e 11.24 somente espera-se que sejam respondidas positivamente quem possui um elevado conhecimento sobre o assunto.</p>
<p>Análise Vertical: A área responsável por elaborar e manter o Sistema de Atendimento não possui um alinhamento com a certificação ISO, pois está fora do contexto das áreas certificadas. As respostas devem demonstrar que há o alinhamento vertical com o sistema comercial que devem, por sua vez, estar alinhados com a legislação e a direção da empresa conforme verificado na pergunta posterior. O alinhamento do sistema de atendimento com as necessidades e resultados dos Agentes foi verificada em pesquisa específica com os Agentes, uma vez que o contexto de questões é completamente diferente. Se a percepção da própria área através do gestor e subordinados de que estão alinhados ao sistema comercial estarão demonstrando o alinhamento vertical de interesse e ações. Ao mesmo tempo em que se os gestores do call center e na pesquisa junto aos Agentes, demonstrarem que não há a preocupação com a otimização de processos, demonstra a falta de alinhamento de ações em nível vertical com o operacional.</p>
<p>Análise Horizontal: As demais áreas envolvidas na pesquisa demonstrarão o alinhamento horizontal de interesses, conhecimento, ações e resultado se responderem favoravelmente às questões 10.06 a 10.11. As respostas dos gestores das áreas envolvidas na pesquisa, demonstrarão o entendimento negociado e adequado se responderem favoravelmente essas questões enquanto que no caso dos subordinados dessas mesmas áreas demonstrarão que realmente não há alinhamento. A análise horizontal cruzada que ocorrerá através da avaliação 360 graus da posição relativa de cada envolvido na pesquisa, seja gestor ou subordinado irá complementar essa análise horizontal, inclusive nas demais perguntas que se seguem, as quais avaliam as demais áreas.</p>
<p>Embasamento Teórico às questões: Atividade peculiar de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARIS, 2001; SKYRME et al., 2005; WELLINGTON, 1998). Script: (MANCINI, 2001; WELLINGTON, 1998). Melhoria contínua e qualidade: (CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998). A vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998). Conhecimento: (ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVALASSIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Alinhamento com TI: (BORDBECK, 2001; BRODBECK, HOPPEN, 2000; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002a; REZENDE, 2004). Sistemas de informação: (BIO, 1985; DE SOUZA; ZWICKER 2003; FOURNIER, 1994; MARTIN; McCLURE, 1991; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; SCOTT, 2003; TONINI, 2003; YOURDON, 1992). Manutenção de sistemas de informação: (FOURNIER, 1994; NETO; FURLAN; HIGA, 1988; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; TURBAN; KING, 2004; YOURDON, 1992). Workflow (NETJES; VANDERFEESTEN; OWEN; RAJ, 2003; REIJERS, 2005; SMITH, 2002; SMITH; FINGAR, 2003; WYNER; LEE, 2005). Avaliação 360 graus: (BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).</p>

12	T S	Considerando o Sistema Comercial ...	
VC	+	12.01	... é o mesmo que fazem o faturamento, cobrança, serviços, etc.
VC	+	12.02	... foi elaborado sob medida para sua empresa.
VC	-	12.03	... é um pacote de mercado. Qual?
VC	+	12.04	... é o mesmo utilizado por outras áreas da empresa.
HC	+	12.05	... atende bem todas as funções comerciais.
HC	+	12.06	... possui <i>workflow</i> , permitindo acompanhar e encaminhar qualquer tipo de solicitação interna e/ou do Cliente.
HC	-	12.07	... não possui nenhum tipo de <i>workflow</i> .
HC	M	-	12.08 ... o desenho dos processos de negócio na área comercial utilizou alguma metodologia ?
HC	-	12.09	... o desenho dos processos de negócio na área comercial utilizou o BPM (Business Process Management) ?
HC	-	12.10	... é um pacote de mercado que somente é atualizado quando houver versão nova.
HC	-	12.11	... mesmo sendo um pacote de mercado atende plenamente, apesar de não ter atualizações sob medida.
VI	-	12.12	... é atualizado constantemente na busca da otimização necessária.
VI	+	12.13	... é atualizado somente quando há alteração nos procedimentos comerciais.
VI	-	12.14	... é atualizado de forma negociada entre procedimentos comercial e call center.
VI	-	12.15	... é atualizado de forma negociada entre procedimentos de atendimento e call center.
VI	-	12.16	... é atualizado de forma negociada entre sistema de atendimento e call center.
		12.17	Outra resposta:
<p>Objetivo das Perguntas: Avaliar o alinhamento dos gestores e subordinados quanto às atividades realizadas na área através do conhecimento do próprio sistema comercial, e avaliar de forma cruzada o alinhamento dos gestores e subordinados das demais áreas envolvidas na pesquisa em relação às atividades realizadas e conhecimento do sistema. Isso demonstra alinhamento de conhecimento, interesses e ações.</p> <p>Realidade em Análise: O sistema comercial é de grande utilidade para toda a empresa, está também envolvido na certificação ISO apesar de a área responsável por mantê-lo não estar certificada e vêm sendo trabalhado e ajustado conforme as necessidades da legislação e procedimentos comerciais. Há, por parte dos usuários uma certa insatisfação em relação ao tempo de resposta na implementação das melhorias. Isso se deve, em parte, à tecnologia antiga que dificulta a evolução do sistema. É um sistema comercial bastante completo e que atende bem todas as funções comerciais. Foi desenvolvido totalmente na empresa, não é um pacote de mercado. Ele não atende bem o call center em função disso foi criado o sistema de atendimento o qual proporciona uma interface mais adequada às necessidades do call center.</p> <p>A atualização do sistema comercial é feita através de demandas geradas e negociadas pela área de procedimentos comerciais que define o que deve ou não ser feito. Essa rotina demonstra o alinhamento de conhecimento, interesses, ações e resultados uma vez que as manutenções no sistema atendem necessidades produzidas pela legislação e por decisões da direção da empresa. Algumas delas refletem em atender metas do PE Empresarial.</p> <p>O gestor da área que elabora o sistema comercial é o mesmo gestor do sistema de atendimento comercial poderá aqui não haver um conhecimento de detalhes de ambos os sistemas, mas isso deverá ser complementado com o conhecimento específico em cada caso pelas respostas dos subordinados.</p> <p>Análise Conseqüente: As respostas do gestor da área que elabora o Sistema comercial será complementada com as respostas dos subordinados que cuidam desse sistema em função do nível de detalhe solicitado. Essas respostas, guardadas o nível de exigência de conhecimento serão utilizadas como conceito para avaliar o alinhamento de conhecimento, interesse, resultado e ações dos gestores e subordinados das demais áreas envolvidas. O alinhamento de conhecimento, interesses, resultado e ações em relação à direção da empresa será feito através da aderência e alinhamento no atendimento às decisões da direção da empresa do PE Empresarial, da ISO e da legislação.</p> <p>Respostas Esperadas: Considerando o reconhecimento existente do sistema comercial, há de se esperar que os pesquisados demonstrem conhecer o assunto e sua dinâmica de atualização. As respostas às questões 12.03; 12.07; 12.08; 12.09; 12.10 e 12.11 demonstram desconhecimento da dinâmica e do próprio sistema comercial. Devem responder de forma positiva as questões 12.01; 12.02; 12.04; 12.05 e 12.06, sendo que não necessariamente todas, há de se esperar que poderão ocorrer variações associadas com a alta expectativa que sempre ocorre na busca da otimização. A questão 12.13 demonstra que há alinhamento de ações entre as áreas envolvidas, enquanto que as questões 12.12; 12.14; 12.15 e 12.16 demonstram que não há alinhamento de ações entre as áreas envolvidas na pesquisa em relação ao sistema comercial.</p> <p>Análise Vertical: A área responsável por manter o Sistema Comercial não possui um alinhamento com a certificação ISO pois está fora do contexto das áreas certificadas. As respostas devem demonstrar que há o alinhamento vertical com os procedimentos comerciais que por sua vez devem estar alinhados com a legislação e a direção da empresa conforme verificado em pergunta anterior. Se a percepção da própria área através do gestor e subordinados de que estão alinhados aos procedimentos comerciais e ao sistema de atendimento demonstrarão o alinhamento vertical de interesse e ações. Se os gestores do call center e subordinados, demonstrarem que não há a preocupação com as demais áreas, demonstra a falta de alinhamento de ações em nível vertical com o operacional.</p> <p>Análise Horizontal: As demais áreas envolvidas na pesquisa demonstrarão o alinhamento horizontal de interesses, conhecimento, ações e resultado se responderem favoravelmente às questões 12.12 a 12.16. As respostas dos gestores das áreas envolvidas na pesquisa, demonstrarão o entendimento negociado e adequado se responderem favoravelmente essas questões enquanto que no caso dos subordinados dessas mesmas áreas demonstrarão que realmente não há alinhamento. A análise horizontal cruzada que ocorrerá através da avaliação 360 graus da posição relativa de cada envolvido na pesquisa, seja gestor ou subordinado irá complementar essa análise horizontal, inclusive nas demais perguntas que se seguem.</p>			

Embasamento Teórico às questões:

Alinhamento com TI:

(BORDBECK, 2001; BRODBECK, HOPPEN, 2000; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002a; REZENDE, 2004).

Sistemas de informação:

(BIO, 1985; DE SOUZA; ZWICKER 2003; FOURNIER, 1994; MARTIN; McCLURE, 1991; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; SCOTT, 2003; TONINI, 2003; YOURDON, 1992).

Manutenção de sistemas de informação:

(FOURNIER, 1994; NETO; FURLAN; HIGA, 1988; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; TURBAN; KING, 2004; YOURDON, 1992).

Workflow

(NETJES; VANDERFEESTEN; OWEN; RAJ, 2003; REIJERS, 2005; SMITH, 2002; SMITH; FINGAR, 2003; WYNER; LEE, 2005).

Melhoria contínua e qualidade:

CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998.

A vontade em contribuir (Lei Moral):

(FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).

Conhecimento:

(ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVALSILIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Avaliação 360 graus:

(BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).

13	T	S	Pela sua percepção a atuação da área responsável pelo(s) ...
VI		+	13.01 ... Procedimentos Comerciais preocupa-se com as necessidades do call center.
VI	B	+	13.02 ... Procedimentos de Atendimento preocupa-se com as necessidades do call center.
VI		+	13.03 ... Sistema Comercial preocupa-se com as necessidades do call center.
VI		+	13.04 ... Sistema de Atendimento preocupa-se com as necessidades do call center.
			13.05 Outra resposta:
14			Pela sua percepção ...
HA		+	14.01 ... os procedimentos comerciais atendem as necessidades do atendimento
HA		+	14.02 ... o sistema comercial atende as necessidades do atendimento
HA		+	14.03 ... os procedimentos do atendimento atendem as necessidades do atendimento.
HA		+	14.04 ... o sistema de atendimento atende as necessidades do atendimento.
HA	C	+	14.05 ... as necessidades do atendimento são levadas em conta na elaboração dos procedimentos comerciais
HA		+	14.06 ... as necessidades do atendimento são levadas em conta na elaboração dos procedimentos de atendimento.
HA		+	14.07 ... as necessidades do atendimento são levadas em conta na manutenção do sistema comercial.
HA		+	14.08 ... as necessidades do atendimento são levadas em conta na manutenção do sistema de atendimento.
			14.09 Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: verificar o alinhamento cruzado 360 graus de forma a complementar e confirmar as questões respondidas nas perguntas anteriores por área pesquisada.			
Realidade em Análise: As respostas a essas questões deverão deixar claro o comprometimento através do alinhamento de interesses, resultados e ações entre as áreas envolvidas na pesquisa.			
Análise Conseqüente: Será possível observar quais das áreas estão alinhadas entre si.			
Respostas Esperadas: Que será possível verificar o alinhamento de interesses, ações e resultado entre o call center, procedimentos de atendimento e sistema de atendimento de forma efetiva pois esse alinhamento foi construído no procedimento de experimento da Tese enquanto que o alinhamento entre as demais áreas não foi trabalhado. Nesse caso as questões 13.02; 13.04; 14.03; 14.04; 14.06 e 14.08 devem demonstrar esse alinhamento. Enquanto que as questões 13.01; 13.03; 14.01; 14.02; 14.05 e 14.07 podem não representar alinhamento em função de não ter sido feito nenhum trabalho para que ele ocorra efetivamente, há nesse caso, uma relação de trabalho normal, formal que atende as necessidades da empresa, podendo não ser no nível em que os gestores e profissionais entendam ser necessário. A pesquisa demonstrará.			
Análise Vertical: A análise vertical foi explorada em perguntas anteriores.			
Análise Horizontal: O cruzamento das questões em nível 360 graus permitirá perceber o alinhamento de interesse, ações e resultados entre as áreas envolvidas na pesquisa.			
Embasamento Teórico às questões:			
Atividade peculiar de call center:			
(ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; SKYRME et al., 2005; WELLINGTON, 1998).			
Script:			
MANCINI, 2001; WELLINGTON, 1998.			
Organização por processo e procedimento:			
(BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; HAMMER; CHAMPY, 1993; HARMON; WOLF, 2006; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; KHAN, 2006; HLUPIC, 2001; KOTTER, 1999; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; MIERS, 2006; MUEHLEN; HO, 2005; NEIGER; CHURILOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; ROSEN, 2006; ZAIRI; SINCLAIR, 1995; SMITH; FINGAR, 2003; TURBAN; KING, 2004; WYNER; LEE, 2005; ZAIRI et al. 2005).			

Melhoria contínua e qualidade: CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998.		
Vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).		
Conhecimento: (ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVALASSIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).		
Alinhamento com TI: (BORDBECK, 2001; BRODBECK, HOPPEN, 2000; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002a; REZENDE, 2004).		
Sistemas de informação: (BIO, 1985; DE SOUZA; ZWICKER 2003; FOURNIER, 1994; MARTIN; McCLURE, 1991; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; SCOTT, 2003; TONINI, 2003; YOURDON, 1992).		
Manutenção de sistemas de informação: (FOURNIER, 1994; NETO; FURLAN; HIGA, 1988; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; TURBAN; KING, 2004; YOURDON, 1992).		
Avaliação 360 graus: (BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).		
14	T S	Pela sua percepção ...
		... SEMPRE há a velocidade necessária para atender as necessidades de manutenção e elaboração ...
VI		+ 14.10 ... dos procedimentos comerciais.
VI		+ 14.11 ... dos procedimentos de atendimento.
VI	C	+ 14.12 ... do sistema de atendimento.
VI		+ 14.13 ... do sistema comercial.
VI		+ 14.14 ... do sistema comercial somente para atender as necessidades dos procedimentos comerciais.
		14.15 Outra resposta:
		... NUNCA há a velocidade necessária para atender as necessidades de manutenção e elaboração ...
VI		- 14.16 ... dos procedimentos comerciais.
VI		- 14.17 ... dos procedimentos de atendimento.
VI	C	- 14.18 ... do sistema de atendimento
VI		- 14.19 ... do sistema comercial.
		14.20 Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: Avaliar o nível de comprometimento no alinhamento de ações e resultado. A velocidade em atender as necessidades das áreas envolvidas, corresponde ao compromisso em estar pronta e alinhada às demandas das áreas clientes.		
Realidade em Análise: A observação realizada permitiu identificar que o sistema comercial tem uma ligação estreita no atendimento às demandas dos procedimentos comerciais e a estes reputa toda a responsabilidade pela prioridade nas atividades. Os procedimentos comerciais, por sua vez, argumentam que o sistema comercial não atende na velocidade necessária aos interesses do negócio. O mesmo não ocorre na relação entre procedimentos de atendimento, sistema de atendimento e call center.		
Nesse caso as respostas poderão demonstrar a não existência do alinhamento de interesse, ações e resultado entre essas duas áreas.		
Análise Conseqüente: Essas questões complementam a avaliação realizada através de questões anteriores, estas permitirão o aprofundamento da análise da percepção do alinhamento.		
Respostas Esperadas: Há de se esperar que sejam positivas as percepções cruzadas e 360 graus nas questões 14.11 e 14.12. Assim como não deverão ter manifestações nas questões 14.17 e 14.18. Nas demais questões poderão ocorrer respostas diversas provavelmente demonstrando não existir um adequado alinhamento entre as áreas envolvidas.		
Análise Vertical: A análise vertical foi explorada em perguntas anteriores.		
Análise Horizontal: A análise cruzada e 360 graus será possível nesse conjunto de questões para medir e reafirmar a verificação do alinhamento de interesse, ações e resultados.		
Embasamento Teórico às questões:		
Atividade peculiar de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAI, 2001; SKYRME et al., 2005; WELLINGTON, 1998).		
Script: (MANCINI, 2001; WELLINGTON, 1998).		
Organização por processo e procedimento: (BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1993; HARMON; WOLF, 2006; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; KHAN, 2006; HLUPIC, 2001; KOTTER, 1999; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; MIERS, 2006; MUEHLEN; HO, 2005; NEIGER; CHURIOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; ROSEN, 2006; ZAIRI; SINCLAIR, 1995; SMITH; FINGAR, 2003; TURBAN; KING, 2004; WYNER; LEE, 2005; ZAIRI et al. 2005).		
Melhoria contínua e qualidade: (CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998).		
Vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).		

Conhecimento:
(ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVALASSILIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).
Alinhamento com TI:
(BORDBECK, 2001; BRODBECK, HOPPEN, 2000; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002a; REZENDE, 2004).
Sistemas de informação:
(BIO, 1985; DE SOUZA; ZWICKER 2003; FOURNIER, 1994; MARTIN; McCLURE, 1991; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; SCOTT, 2003; TONINI, 2003; YOURDON, 1992).
Manutenção de sistemas de informação:
(FOURNIER, 1994; NETO; FURLAN; HIGA, 1988; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; TURBAN; KING, 2004; YOURDON, 1992).
Avaliação 360 graus:
(BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).

14	T	S	Pela sua percepção ...	
			... QUEM define as necessidades de procedimento e sistema para o call center são as equipes operacionais ...	
HA		-	14.21	... de procedimentos comerciais, sistema comercial e call center que negociam e interagem com autonomia.
HA		-	14.22	... de procedimentos comerciais, sistema comercial e call center e seus gestores.
HA	C	+	14.23	... de procedimentos do atendimento, sistema de atendimento e call center que negociam e interagem com autonomia.
HA		+	14.24	... de procedimentos do atendimento, sistema de atendimento e call center e seus gestores.
			14.25	Outra resposta:
			... QUEM define as necessidades de procedimentos e sistema para o call center ...	
VC		+	14.26	... é o gestor do call center.
VC	C	-	14.27	... é o gestor de procedimentos comerciais.
VC		-	14.28	... é o gestor de sistemas comerciais.
VC	+	14.29	... é o colegiado dos três gestores.	
			14.30	Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: Verificar a percepção sobre como são conduzidos os trabalhos em relação às atividades afetas ao call center.				
Realidade em Análise: As decisões mais abrangentes ou que demandem investimento ou um envolvimento de outras áreas é comum a participação do gestor da área envolvida. Nas atividades de identificação de necessidade entre as áreas de call center, formatação de solução, definição, priorização e execução, geralmente ficam entre as áreas operacionais de tecnologia do atendimento, sistemas de atendimento, procedimentos de atendimento e call center. No entanto, em função da variedade de situações e dinâmica do contexto as respostas podem demonstrar não ter alinhamento nessas questões uma vez que a realidade conduz a iniciativas que muitas vezes são tratadas diretamente pelos subordinados, outras vezes exigem a participação dos gestores em definições nas reuniões de análise crítica da ISO.				
Análise Conseqüente: A dinâmica do processo poderá conduzir a variadas respostas o que não representará uma falta de alinhamento, mas talvez a inexistência de uma completa padronização de como devem ser conduzidos os processos. No entanto, isso não significa que possa ser definido como sendo uma falta de alinhamento operacional pois há um ambiente de criatividade e busca de soluções que permite uma certa autonomia com envolvimento dos gestores quando necessário.				
Respostas Esperadas: Pela dinâmica das áreas envolvidas há de se esperar que as questões 14.21; 14.22; 14.27 e 14.28 não sejam apontadas. Enquanto que as demais questões podem representar a forma de trabalho que ocorre nesse caso nos vários momentos do processo.				
Análise Vertical: Demonstra a existência da participação dos gestores nas atividades em questão e a autonomia percebida pelos subordinados.				
Análise Horizontal: Demonstra o envolvimento das várias áreas nas atividades, distinguindo se ocorre integração apenas no nível gerencial, entre os subordinados ou entre ambos.				
Embasamento Teórico às questões:				
Atividade peculiar de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; SKYRME et al., 2005; WELLINGTON, 1998).				
Script: (MANCINI, 2001; WELLINGTON, 1998).				
Organização por processo e procedimento: (BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1993; HARMON; WOLF, 2006; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; KHAN, 2006; HLUPIC, 2001; KOTTER, 1999; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; MIERS, 2006; MUEHLEN; HO, 2005; NEIGER; CHURILOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; ROSEN, 2006; ZAIRI; SINCLAIR, 1995; SMITH; FINGAR, 2003; TURBAN; KING, 2004; WYNER; LEE, 2005; ZAIRI et al. 2005).				
Melhoria contínua e qualidade: (CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998).				
Vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).				
Conhecimento: (ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVALASSILIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).				

Alinhamento com TI:

(BORDBECK, 2001; BRODBECK, HOPPEN, 2000; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002a; REZENDE, 2004).

Sistemas de informação:

(BIO, 1985; DE SOUZA; ZWICKER 2003; FOURNIER, 1994; MARTIN; McCLURE, 1991; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; SCOTT, 2003; TONINI, 2003; YOURDON, 1992).

Manutenção de sistemas de informação:

(FOURNIER, 1994; NETO; FURLAN; HIGA, 1988; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; TURBAN; KING, 2004; YOURDON, 1992).

Avaliação 360 graus:

(BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).

15	T	S	A velocidade na atualização dos procedimentos comerciais ...
VA		+	15.01 ... existe quando há necessidade de otimização (no processo, sistema ou call center).
VA	M	+	15.02 ... existe quando ocorre mudança na legislação.
VA		+	15.03 ... existe quando houver determinação da direção da empresa.
			15.04 Outra resposta:
16			A velocidade na atualização dos procedimentos de atendimento, existe sempre que ...
VA		+	16.01 ... há necessidade de otimização (no processo, sistema ou call center).
VA	M	+	16.02 ... há mudança na legislação.
VA		+	16.03 ... há determinação da direção da empresa.
HA		+	16.04 ... há mudança no procedimento comercial.
			16.05 Outra resposta:
17			A velocidade na atualização do sistema comercial existe sempre que ...
HA		+	17.01 ... há necessidade de otimização (no processo, sistema ou call center).
VA	M	+	17.02 ... há mudança na legislação.
VA		+	17.03 ... há determinação da direção da empresa.
HA		+	17.04 ... há mudança no procedimento comercial.
			17.05 Outra resposta:
18			A velocidade na atualização do sistema de atendimento, utilizado no call center existe sempre que ...
HA		+	18.01 ... o call center solicita melhorias de otimização.
VA		+	18.02 ... há mudança na legislação.
VA	M	+	18.03 ... há determinação da direção da empresa.
HA		+	18.04 ... há mudança no procedimento comercial.
HA		+	18.05 ... há mudança no procedimento de atendimento.
HA		+	18.06 ... há mudança no sistema comercial.
			18.07 Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: Verificar o nível de prioridade e importância das atividades através da percepção da velocidade com que são atendidas a atualização dos procedimentos e sistemas.			
Realidade em Análise: A velocidade é ditada muitas vezes pela emergência produzida por uma alteração na legislação, ou por decisões da direção da empresa. Isso demonstra alinhamento estratégico. No entanto, o alinhamento operacional carece de ações no seu nível, no atendimento às necessidades de otimização no processo ou sistema o que normalmente leva a melhora da produtividade.			
Análise Conseqüente: A existência de velocidade na atualização de procedimentos e sistemas demonstra a existência de prioridade e importância ao assunto.			
Respostas Esperadas: As questões 15.02; 15.03; 16.02; 16.03; 17.02; 17.03; 18.02 e 18.03 representam atender ao nível estratégico, direção da empresa, legislação e PE Empresarial. As questões 16.04; 17.04; 18.04 e 18.06 representam atender ao nível tático, procedimentos comerciais e sistemas comerciais. As questões 15.01; 16.01; 17.01; 18.01 e 18.05 demonstram preocupação e prioridade ao nível operacional.			
Análise Vertical: Atender as questões estratégicas e operacionais demonstram o alinhamento vertical.			
Análise Horizontal: Atender ao nível tático demonstra a existência de alinhamento horizontal, que é verificado através do cruzamento e análise 360 graus propiciado por estas questões.			
Embasamento Teórico às questões:			
Atividade peculiar de call center:			
(ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAI, 2001; SKYRME et al., 2005; WELLINGTON, 1998).			
Script:			
(MANCINI, 2001; WELLINGTON, 1998).			
Organização por processo e procedimento:			
(BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1993; HARMON; WOLF, 2006; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; KHAN, 2006; HLUPIC, 2001; KOTTER, 1999; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; MIERS, 2006; MUEHLEN; HO, 2005; NEIGER; CHURILOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; ROSEN, 2006; ZAIRI; SINCLAIR, 1995; SMITH; FINGAR, 2003; TURBAN; KING, 2004; WYNER; LEE, 2005; ZAIRI et al. 2005).			

Melhoria contínua e qualidade:
(CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998).
Vontade em contribuir (Lei Moral):
(FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).
Conhecimento:
(ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVALASSIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).
Alinhamento com TI:
(BORDBECK, 2001; BRODBECK, HOPPEN, 2000; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002a; REZENDE, 2004).
Sistemas de informação:
(BIO, 1985; DE SOUZA; ZWICKER 2003; FOURNIER, 1994; MARTIN; McCLURE, 1991; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; SCOTT, 2003; TONINI, 2003; YOURDON, 1992).
Manutenção de sistemas de informação:
(FOURNIER, 1994; NETO; FURLAN; HIGA, 1988; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; TURBAN; KING, 2004; YOURDON, 1992).
Avaliação 360 graus:
(BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).

19	T	S	O call center possui procedimentos de atendimento (scripts) que para os Agentes é uma ferramenta ...
HR	+	19.01	... que orienta os Agentes.
HR	+	19.02	... tira dúvidas dos Agentes.
HR	+	19.03	... que propõe a fala mais adequada para cada caso e momento.
HR	+	19.04	... que apenas esclarece, procura não propor a fala mais adequada a cada caso e momento.
HR	+	19.05	... que contribui para o aumento de sua produtividade.
HR	+	19.06	... que contribui para a redução de seu estresse.
HR	+	19.07	... que reduz sua possibilidade de errar.
HR	M	- 19.08	... que aumenta seu estresse.
HR	+	19.09	... que estimula seu aprendizado e amplia seu conhecimento.
HR	+	19.10	... que permite o auto-treinamento.
HR	+	19.11	... utilizada como material para o treinamento do Agente.
HR	-	19.12	... que inibe a criatividade dos Agentes.
HR	-	19.13	... que formaliza e robotiza o atendimento
HR	-	19.14	... que faz o Agente responder apenas ao que está no <i>script</i> , não lhe dá a liberdade para outras divagações.
HR	+	19.15	... que é bem aceito pelos Agentes.
		19.16	Outra resposta:
			O call center possui procedimentos de atendimento (scripts) que para o Gestor do Call center ...
VR	+	19.17	... garante que o procedimento será seguido corretamente.
VR	+	19.18	... garante que a legislação será respeitada.
VR	M	+	19.19 ... certifica às auditorias internas, externas, sox, etc. que o procedimento de atendimento é correto.
HA	+	19.20	... que formaliza e padroniza o atendimento.
HA	-	19.21	... que formaliza e robotiza o atendimento.
HA	+	19.22	... que retira do Agente interpretações errôneas e com isso orienta de forma inadequada o Cliente.
		19.23	Outra resposta:
			O call center possui procedimentos de atendimento (scripts) que para os Profissionais que elaboram os procedimentos de atendimento é uma atividade ...
HI	+	19.24	... considerada normal pelos profissionais que os elaboram.
HI	-	19.25	... considerada exploradora, coleta o seu próprio conhecimento e o expõe para uso coletivo.
HI	+	19.26	... realizada com envolvimento profissional, sem resistências, melindres ou sentimento de propriedade.
HI	-	19.27	... que desempenha com resistência, se pudesse optar não o faria.
HI	-	19.28	... sente-se expondo seu bem maior, seu conhecimento.
HI	M	- 19.29	... sente que sua tarefa é temporária, quando tudo estiver concluído não terá mais essa tarefa.
HI	-	19.30	... sente-se dispensável assim que concluir sua tarefa.
HI	+	19.31	... sente que foi escolhido para essa tarefa pelo seu grande conhecimento e domínio dos temas.
HI	-	19.32	... que depende totalmente da boa vontade desses profissionais, o fazem quando querem.
HI	+	19.33	... onde ele deve exercer a vontade de contribuir para o bom desempenho de todos.
HI	+	19.34	... a atividade de elaborar os procedimentos de atendimento só é possível por ser informatizada.
		19.35	Outra resposta:

Objetivo das Perguntas: Verificar o conhecimento necessário ao desenvolvimento das tarefas e também o alinhamento de conhecimento sobre as tarefas executadas e principalmente de resultado sobre o que é importante para as atividades dos Agentes.		
Realidade em Análise: Os procedimentos de atendimento são derivados dos procedimentos comerciais e são orientativos, não estabelecem a fala para os Agentes. Existem equipes dedicadas à elaboração dos procedimentos de atendimento onde transferem o conhecimento obtido dos procedimentos comerciais, associado com a experiência e melhores práticas identificadas com os Agentes e do sistema de atendimento para então elaborar os procedimentos de atendimento. Para os gestores isso produz uma orientação adequada para o bom desempenho, postura e atitudes dos Agentes nas suas relações com o cliente.		
Análise Consequente: A verificação das questões 19.01 a 19.15 leva a concluir sobre a qualidade das ferramentas que os Agentes dispõe para trabalhar: procedimentos de atendimento e sistema de atendimento. Cujo resultado deverá ser confrontado com a pesquisa realizada junto aos Agentes.		
Respostas Esperadas: Há de se esperar respostas positivas quanto ao uso das ferramentas no GE: procedimentos de atendimento e sistema de atendimento através das questões 19.01; 19.02; 19.03; 19.04; 19.05; 19.06; 19.07; 19.09; 19.10; 19.11; 19.15; 19.17; 19.18; 19.19; 19.20; 19.22; 19.24; 19.26; 19.31; 19.33 e 19.34. Sendo que as questões 19.08; 19.12; 19.13; 19.14; 19.21; 19.25; 19.27; 19.28; 10.29; 19.30 e 19.32 são negativas para um processo de transferência de conhecimento, estas demonstram que não há alinhamento de conhecimento e interesse.		
Análise Vertical: As respostas positivas no contexto estratégico e tático de forma cruzada e 360 graus demonstrarão o alinhamento vertical.		
Análise Horizontal: As respostas positivas no contexto tático e operacional de forma cruzada e 360 graus demonstrarão o alinhamento horizontal.		
Embasamento Teórico às questões:		
Atividade peculiar de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAI, 2001; SKYRME et al., 2005; WELLINGTON, 1998).		
Script: (MANCINI, 2001; WELLINGTON, 1998).		
Organização por processo e procedimento: (BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1993; HARMON; WOLF, 2006; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; KHAN, 2006; HLUPIC, 2001; KOTTER, 1999; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; MIERS, 2006; MUEHLEN; HO, 2005; NEIGER; CHURLOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; ROSEN, 2006; ZAIRI; SINCLAIR, 1995; SMITH; FINGAR, 2003; TURBAN; KING, 2004; WYNER; LEE, 2005; ZAIRI et al. 2005).		
Melhoria contínua e qualidade: (CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998).		
Vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).		
Conhecimento: (ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVALASSIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).		
Avaliação 360 graus: (BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).		

20	T	S	Na sua percepção, a elaboração e manutenção dos procedimentos de atendimento (scripts) e sistema de atendimento ... estimula os profissionais envolvidos ...
HI		+	20.01 ... a buscarem constantemente a otimização.
HI		+	20.02 ... à criatividade, à busca de soluções inovadoras e facilitadoras.
HI		+	20.03 ... a se integrarem e colaborarem com os profissionais de procedimentos comerciais e do sistema comercial.
HI	M	+	20.04 ... na vontade coletiva de trabalhar em conjunto.
HI		+	20.05 ... a compartilhar conhecimentos nas diversas especialidades envolvidas.
HI		-	20.06 ... a competirem entre si e a disputarem espaço.
HI		+	20.07 ... a dividir os méritos da tarefa e sabem que o sucesso depende exclusivamente do entendimento mútuo.
HI		-	20.08 ... a demonstrar vaidades em relação à importância da sua parte do trabalho.
			20.09 Outra resposta:
			Na sua percepção, a elaboração e manutenção dos procedimentos de atendimento (scripts) e sistema de atendimento induz os profissionais envolvidos na busca da otimização, a qual ...
HR		-	20.10 ... exige a abertura de projetos específicos e que são trabalhados em conjunto.
HR		-	20.11 ... exige a criação de grupos de trabalho para fazer as evoluções pontuais, só assim funciona.
HR	M	+	20.12 ... conta com uma equipe dedicada a isso.
HR		+	20.13 ... depende do entendimento de profissionais do call center, de procedimentos e sistemas de informação.
HR		+	20.14 ... tem como foco fundamental o trabalho dos Agentes.
			20.15 Outra resposta:
			Na sua percepção, a elaboração e manutenção dos procedimentos de atendimento (scripts) e sistema de atendimento é uma atividade ...

HI	-	20.16	... que gera muitos conflitos entre os colaboradores.
HA	-	20.17	... que gera muitos conflitos com os procedimentos comerciais e sistema comercial.
HA	-	20.18	... que encontra muitas barreiras técnicas de informática.
HA	-	20.19	... que encontra muitas barreiras técnicas de procedimentos e de regulação.
HC	M	20.20	... que encontra muitas barreiras de aceitação dos Agentes para utilizarem as melhorias
HC	+	20.21	... que encontra uma grande aceitação por parte dos Agentes.
HI	-	20.22	... recheada de vaidades.
HI	+	20.23	... colaborativa que estimula o trabalho em equipe na busca do objetivo comum.
HC	+	20.24	... que só é desenvolvida pois as pessoas envolvidas dominam esse conhecimento e o doam ao coletivo.
		20.25	Outra resposta:
Objetivo das Perguntas: Verificar o alinhamento interesse, conhecimento, ações e resultado através de questões que direcionam para a percepção de como é desenvolvida a atividade.			
Realidade em Análise: O experimento produziu uma integração de equipes importante para a atualização do sistema de atendimento, onde foi possível visualizar o alinhamento de resultado e ações. Sendo que as equipes de atualização do sistema comercial e procedimentos comerciais não participaram do mesmo experimento, servindo como controle.			
Análise Conseqüente: Será possível verificar se há alinhamento entre os subordinados e entre os gestores, assim como a percepção sobre a atividade como a transferência de conhecimento. Será possível verificar o alinhamento de interesse, conhecimento, ações e resultados.			
Respostas Esperadas: As questões que demonstrarão o alinhamento de interesse, conhecimento e ações são 20.01; 20.02; 20.03; 20.04; 20.05; 20.07; 20.23 e 20.24. Situação oposta estará demonstrada nas questões 20.06; 20.08; 20.16; 20.17; 20.18; 20.19; 20.20 e 20.22. As questões 20.12; 20.13 e 20.14 demonstram especificamente o alinhamento de ações e resultados. As questões 20.10 e 20.11 demonstram que não o foco não é total, podendo até ter foco no entanto dependerá de procedimentos burocráticos para formalizar o início de atividades que são consideradas temporárias como é o caso de grupo de trabalho e projeto.			
Análise Vertical: Será verificada através do cruzamento das respostas dos gestores e seus subordinados.			
Análise Horizontal: Será verificado através do cruzamento e análise 360 grau das respostas entre gestores e entre subordinados.			
Embasamento Teórico às questões:			
Atividade peculiar de call center: (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; KOOLE, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAI, 2001; SKYRME et al., 2005; WELLINGTON, 1998).			
Script: (MANCINI, 2001; WELLINGTON, 1998).			
Organização por processo e procedimento: (BIAZZO, 2000; CROWSTON; SHORT, 1998; DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1993; HARMON; WOLF, 2006; HAVEY, 2005; HAVEY, 2006; KHAN, 2006; HLUPIC, 2001; KOTTER, 1999; LIND; GOLDKUHL, 2005; LONGO, 2005; MIERS, 2006; MUEHLEN; HO, 2005; NEIGER; CHURILOV, 2005; NETJES; VANDERFEESTEN; REIJERS, 2005; ROSEN, 2006; ZAIRI; SINCLAIR, 1995; SMITH; FINGAR, 2003; TURBAN; KING, 2004; WYNER; LEE, 2005; ZAIRI et al. 2005).			
Melhoria contínua e qualidade: (CAMPOS, 1992; WELLINGTON, 1998).			
Vontade em contribuir (Lei Moral): (FANELLI, 2000; KANT, 2004a; KANT, 2004b; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SENGE, 1998).			
Conhecimento: (ABECKER, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; LEVIN, 1999; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUSHI, 1997; STEWART, 1998; PAPAVALASSIOU; MENTZAS; SVEIBY, 2001; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).			
Alinhamento com TI: (BORDBECK, 2001; BRODBECK, HOPPEN, 2000; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; REZENDE, 2002a; REZENDE, 2004).			
Sistemas de informação: (BIO, 1985; DE SOUZA; ZWICKER 2003; FOURNIER, 1994; MARTIN; McCLURE, 1991; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; REZENDE, 2002b; SCOTT, 2003; TONINI, 2003; YOURDON, 1992).			
Manutenção de sistemas de informação: (FOURNIER, 1994; NETO; FURLAN; HIGA, 1988; PRESSMAN, 1995; REZENDE, 2001; TURBAN; KING, 2004; YOURDON, 1992).			
Avaliação 360 graus: (BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).			

Legenda da coluna "T" tipo de pergunta:

M = Múltipla Escolha: várias respostas podem ser escolhidas para a pergunta

S = Escolha Simples: apenas uma resposta deve ser escolhida para a pergunta

A = Respostas: (1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=indiferente; 4=concordo; 5 = concordo totalmente)

B = Respostas: (1=não; 2=pouca preocupação ; 3=indiferente; 4=preocupa-se; 5=preocupação constante e pró-ativa)

C = Respostas: (1=não atende; 2=atende pouco; 3=indiferente; 4=atende; 5=atende plenamente)

4.6.4 Amostra

A amostra para a pesquisa II quase atingiu 100% do universo pesquisado. As equipes PC e SC tiveram mais de 75% de respondentes, o que atende ao sugerido nas avaliações 360° (LEPSINGER; LUCIA, 1997; LONDON et al., 1995; REIS, 2003).

Tabela 12 – Amostra pesquisa II

GRUPO EXPERIMENTO	UNIVERSO: PESSOAS ENVOLVIDAS COM O ASSUNTO		TIPO DE QUESTIONÁRIO	RESPOSTAS PESQUISA II	
				Qtde	%
-	Gestor	1 gestor	Alinhamento	1	100%
GE	TA	3 profissionais	Alinhamento	3	100%
GE	PA	7 profissionais	Alinhamento	7	100%
-	Gestor	1 gestor	Alinhamento	1	100%
GE	SA	4 profissionais	Alinhamento	4	100%
GC	SC	19 profissionais	Alinhamento	15	79%
-	Gestor	1 gestor	Alinhamento	1	100%
GC	PC	15 profissionais	Alinhamento	12	80%
-	Gestor	5 Gestores	Alinhamento	5	100%
Testados	AG	422 agentes	Agente	Pesquisa I	

4.6.5 Tabulação

- documentação da pesquisa II: o detalhamento da pesquisa está de posse do autor, com o arquivo com o resultado dos questionários e o próprio questionário, em meio magnético como um produto da ferramenta automatizada utilizada para a pesquisa;
- resultado da pesquisa II: Depois de realizada a pesquisa as respostas foram tabuladas conforme o caso:

Perguntas abertas. não houve colocações significativas nas perguntas abertas que tenham justificado complementar a pesquisa ou mesmo as conclusões decorrentes. Giraram mais em torno de justificativas ao que foi respondido nas perguntas fechadas acima. Esses comentários poderão ser utilizados na análise de dados se assim contribuir para complementar ou justificar algum ponto.

Percebeu-se que o linguajar utilizado foi adequado, pois foram poucas as dúvidas relatadas durante a aplicação, estavam mais associadas às consequências avaliadas, o que não era conhecido denotava a falta do alinhamento que estava sendo analisado.

As perguntas perderam o significado para a análise do alinhamento, as questões ou opções apresentadas aos respondentes, por si só, corresponderam aos resultados para análise. O tratamento dos dados e tabulação (LAKATOS; MARCONI, 2001; OLIVEIRA, 1998; REA; PARKER, 2000) foram os seguintes:

- a) os questionários respondidos em papel foram digitados na mesma planilha padrão;
- b) foi criada uma planilha tabulação onde cada questionário teve sua coluna de respostas assinaladas (simples ou múltipla escolha) em uma coluna específica e já classificada às demais respostas da equipe a que pertence. O resultado foi todo o conjunto de respostas colocadas lado a lado por equipe;
- c) as opções foram ordenadas pelo código de identificação (REA; PARKER, 2000) da resposta, permitindo assim retirar as linhas desnecessárias, inclusive das perguntas;
- d) passos da preparação:
 - todas as respostas de perguntas simples ou de múltipla escolha assinaladas com “X” foram substituídas por 1 e as não assinaladas por zero;
 - todas as respostas de perguntas avaliativas com peso de 1 a 5 não foram alteradas, permaneceram desta forma;
 - para cada grupo de pares (MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005), no caso de gestores mesmo que um só, e profissionais cada um em seu grupo tiveram uma coluna nova criada em célula contígua e denominada de coluna “M” onde foi calculada a média aritmética simples com arredondamento da resposta para resultar em um número inteiro representando a resposta de sua equipe (MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005). No caso das perguntas avaliativas tiveram a média calculada da mesma forma e transformada conforme o seguinte critério: se as respostas fosse de 1 a 3 eram transformadas em zero e se 4 ou 5 transformadas em 1, assim a partir deste ponto todos os tipos de perguntas tiveram o mesmo procedimento para a análise de alinhamento;
 - cada grupo de pares de mesma categoria e também cada grupo de gestores ou gestor teve sua coluna de médias copiada para uma

planilha de resultado onde toda a pesquisa ficou resumida em 9 colunas de repostas, as quais serão utilizadas para fazer o cruzamento vertical e horizontal baseado nos conceitos da avaliação 360° (BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003);

Perguntas de fato (LAKATOS, MARCONI, 2003): não existe esse tipo de pergunta para análise, somente para classificação do grupo de respondente, portanto não há análises a serem realizadas sobre as mesmas.

Tabela 13 – Resultado pesquisa II

Alinhamento Percebido	Quantidade de Questões			Respostas Resultantes			
	Total	Positivas	Negativas	GE = T ₁		GC = T ₂	
VR	28	15	13	6	40%	5	33%
VC	25	12	13	8	67%	7	58%
VA	25	20	5	9	45%	9	45%
VI	27	18	9	9	50%	3	17%
	Total Vertical			32	49%	24	37%
HR	24	17	7	10	59%	2	12%
HC	23	10	13	4	40%	1	10%
HA	25	19	6	10	53%	4	21%
HI	23	12	11	7	58%	0	0%
	Total Horizontal			31	53%	7	12%
TOTAL				63	66%	31	34%

As respostas da Tabela 13 demonstram a percepção do alinhamento vertical e horizontal baseado nas variáveis resultado, conhecimento, ação e interesse entre as equipes respectivas dos grupos GE e GC.

O alinhamento vertical teve uma diferença de 1,3 entre as respostas do GE (32) confrontado com as respostas do GC (24), esse alinhamento não foi estimulado.

O alinhamento horizontal, estimulado, teve uma diferença de 4,4 entre as respostas do GE (63) confrontado com as respostas do GC (31). Isso demonstra que as quatro variáveis resultado, conhecimento, ações e interesses aplicadas sobre o GE produziram além do alinhamento horizontal influência positiva no alinhamento vertical.

e) confirmar os conceitos identificados durante as experiências vivenciadas e reuniões de gestores de call center.

O alinhamento nas respostas 19 e 20 foram de 64% no GE e 23% no GC.

Confrontando as respostas da pergunta 19 considerando apenas o que teve 75% ou mais de alinhamento no GE, as afirmativas foram as seguintes:

- os procedimentos de atendimento (*scripts*) são uma ferramenta que:
 - orienta os agentes (100%);
 - tira dúvidas dos agentes (100%);
 - contribui para o aumento da produtividade do agente (75%);
 - reduz a possibilidade do agente errar (100%);
 - estimula o aprendizado e amplia o conhecimento do agente (100%);
 - permite o auto-treinamento do agente (75%);
 - é utilizado como material de treinamento do agente (75%);
 - garante que o procedimento será seguido corretamente (100%);
 - garante que a legislação seja respeitada (100%);
 - certifica às auditorias interna, externa, sox, etc. (100%);
 - formaliza e padroniza o atendimento (100%).
- Elaborar os procedimentos de atendimento (*scripts*) é uma atividade:
 - considerada normal pelos profissionais que os elaboram (75%);
 - realizada com envolvimento profissional, sem resistências, melindres ou sentimento de propriedade (75%);
 - para a qual foi escolhido pelo seu grande conhecimento e domínio dos temas (75%);
 - onde pode exercer a vontade de contribuir para o bom desempenho de todos (75%).

Confrontando as respostas da pergunta 20 considerando apenas o que teve 75% ou mais de alinhamento no GE, as afirmativas foram as seguintes:

- A elaboração e manutenção dos procedimentos de atendimento (*scripts*) e sistema de atendimento (interface inteligente):
 - estimula os profissionais envolvidos a buscar constantemente a otimização (100%);
 - estimula os profissionais envolvidos à criatividade, à busca de soluções inovadoras e facilitadoras (100%);

- estimula os profissionais envolvidos a se integrarem e colaborarem com os demais profissionais (100%);
- estimula os profissionais envolvidos a compartilhar conhecimento nas diversas especialidades envolvidas (75%);
- estimula os profissionais envolvidos a dividir os méritos da tarefa e sabem que o sucesso depende exclusivamente do entendimento mútuo (75%);
- induz os profissionais envolvidos na busca da otimização e conta com uma equipe dedicada para isso (100%);
- induz os profissionais envolvidos na busca da otimização e depende do entendimento de profissionais do ge (75%);
- induz os profissionais envolvidos na busca da otimização e tem como foco fundamental o trabalho dos agentes (100%);
- é uma atividade que encontra uma grande aceitação por parte dos agentes (100%);
- é uma atividade colaborativa que estimula o trabalho em equipe na busca do objetivo comum (100%).

As respostas à pergunta 19 (citadas acima com alinhamento de 75% e 100%) confrontadas com as experiências vivenciadas, reuniões de gestores de call center de outras CDEE e a pesquisa I (agentes) demonstram coincidência confirmando o entendimento de conceitos e percepções.

- f) verificar a percepção dos grupos GE e GC em relação às providências de alinhamento e suas conseqüências como subproduto da atividade do experimento e validada pelo resultado $T_2 < T_1$ e confirmada pelos resultados da pesquisa I;

O alinhamento percebido no GE é 2 vezes maior que o alinhamento percebido no GC após o experimento. Com isso confirma que $T_2 < T_1$ e comprova o sucesso do experimento.

- g) percepções decorrentes da riqueza das respostas.

- os conceitos relativos aos interesses e conhecimento (19.24; 19.26; 19.31; 19.33; 20.02; 20.03; 20.05; 20.07; 20.23) com 75% a 100% de alinhamento com o GE está de acordo com o entendimento dado pela

teoria (Lei Moral, vontade e engajamento, sintetizados por “interesse” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; HAMEL; PRAHALAD, 1995; KANT, 2004a; KANT, 2004b; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PROBST, RAUB; ROMHARDT, 2002) e experiência, conhecimento e capacidades necessárias, sintetizados por “conhecimento”: (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; FANELLI, 2000; HAMEL; PRAHALAD, 1995; KANT, 2004a; KANT, 2004b; NONAKA, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PONCHIROLLI, 2005; PROBST, RAUB; ROMHARDT, 2002; ROSE, 2002; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998);

- a questão 20.24 específica e que demonstra interesse por sugerir o envolvimento de pessoas que “dominam o conhecimento e o doam ao coletivo” não obteve alinhamento suficiente, mas foi respondida 100% por quem executa tais atividades, o que aparentemente não está sendo percebido pelos pares.

Com esses resultados no capítulo de análise de dados serão feitas às confrontações e extraídas as conclusões pertinentes.

Com a realização do experimento, da pesquisa I e pesquisa II foi possível confirmar as conclusões:

Tabela 14 – Resumo dos procedimentos de pesquisa

	AÇÃO	MOTIVO	PROCEDIMENTO	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO OBTIDO
1	Observação Assistemática	Percepção dos Fatores e Suposições	Reunião de Gestores de Call center, Visitas e Atividade Profissional.	Conhecimento sobre o comportamento das variáveis que influenciam o call center	Identificação da variável passível de medição e fatores que a influenciam.
2	Experimento	Avaliar alinhamento operacional através do método proposto.	Viabilizar o alinhamento operacional entre áreas e acompanhar os resultados durante 12 meses.	Identificar os efeitos do alinhamento operacional acompanhando a variável teste.	A variável teste apresentou uma variação média de 3 segundos antes do experimento para 31 segundos após o experimento.
3	Pesquisa I com Agentes	Avaliar os fatores e suposições em relação à variável teste.	Pesquisa probabilística com erro amostral de 4% com Agentes do call center da empresa pesquisada.	Confirmar ou refutar os fatores e suposições em relação à situação real.	As percepções e suposições foram confirmadas.
4	Pesquisa II Avaliação do Experimento	Avaliar se o experimento tratou-se de alinhamento operacional	Pesquisa não probabilística por julgamento para selecionar áreas com atividades operacionais similares de envolvidos e não envolvidos no experimento.	Demonstrar que as áreas envolvidas no experimento tiveram alinhamento operacional a partir dos conceitos e método avaliado.	O alinhamento do GE foi 2 vezes superior ao GC.

a) T_2 foi significativamente maior do que T'_2 (3 vezes) logo pode-se afirmar que o fator experimental teve influência sobre o GE nas variáveis observadas.

b) T_2 foi significativamente menor que T_1 (2 vezes) pode-se afirmar que o fator experimental teve influência sobre o GE nas variáveis observadas.

Dessa forma, com $T_2 > T'_2$ no experimento e $T_2 < T_1$ na pesquisa nos envolvidos do GE e GC, pode-se afirmar que o alinhamento operacional horizontal e vertical através do alinhamento de conhecimento, ações, interesses e resultado teve influência sobre o resultado observado no GE e portanto o alinhamento operacional horizontal e vertical propiciou um melhor resultado.

A dupla comprovação com os resultados significativamente adequados de $T_2 < T_1$ no experimento e $T_2 > T'_2$ na pesquisa correspondem a um resultado equivalente a comprovação pelo plano clássico do experimento (RUDIO, 1988), isso atende ao proposto pelo procedimento metodológico e comprova a pesquisa.

4.7 Cumprimento dos objetivos

Cumprir os objetivos pretendidos corresponde atender a proposição inicial do trabalho e ter cumprido todos os passos necessários para tal fim, desde que todo o procedimento metodológico tenha sido observado ao longo de todo o processo.

4.7.1 Do objetivo geral

Considera-se o objetivo geral atendido uma vez que:

a) um modelo de verificação de alinhamento operacional (Figuras 45 e 46) foi construído com base no arcabouço teórico, na validação conjunta das variáveis sustentadoras (resultado, conhecimento, ações e interesses), nos conceitos de equipe que aprende e visão sistêmica (PONCHIROLLI, 2005; PONCHIROLLI; FIALHO, 2005; SENGE, 1998), nas atividades definidas para cada equipe (Ilustração 6 e aplicado no experimento), assim como nos conceitos da avaliação 360° (BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER,

2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003);

- b) o modelo proposto foi aplicado pela pesquisa II, após o experimento e da pesquisa I;
- c) o incremento na performance nos processos operacionais foi verificado pelo resultado do experimento onde o mesmo apresentou um desempenho superior a 3 vezes ao verificado em períodos de tempo idênticos ao do experimento em anos anteriores (Figura 43) na meta estipulada como representativa para o caso;
- d) o resultado da aplicação do modelo de verificação de alinhamento operacional proposto evidenciou que o GE apresentou um alinhamento 2 vezes superior ao GC no total, e 4,4 vezes superior no alinhamento horizontal, confirmando a efetividade das ações adotadas no GE. É importante ressaltar que o alinhamento vertical verificado no GE foi de 1,3 vezes superior ao do GC. O alinhamento vertical não foi estimulado no GE, mas o alinhamento operacional proposto e a existência da variável resultado, refletiu naturalmente em uma elevação do alinhamento vertical. O alinhamento horizontal estimulado no GE foi realmente bastante significativo.

4.7.2 Objetivos Específicos

Foram atendidos uma vez que o resultado de cada um deles contribuiu para a efetividade do objetivo geral e também propiciaram conclusões adicionais importantes.

- a) a compreensão do ambiente ficou evidenciada:
 - pela descrição produzida a partir da observação assistemática, pelas experiências vivenciadas, reuniões com gestores de call center e pela sua validação conforme relatado;
 - pelo estudo realizado no confronto entre os processos envolvidos nos GE e GC com o referencial teórico;
 - por ter sido generalizado e validado em reunião de gestores de call center conforme documentação registrada em ata.

- b) a variável resultado TMA (Figura 41) identificada a partir do desdobramento dos indicadores Figura 40, demonstra seu alinhamento vertical com os indicadores estratégicos da CDEE (Tabela 2 e Tabela 3), assim como com as causas que afetam os fatores de influência nos índices (Figura 39). O desdobramento subsequente (Figura 41) demonstra sua conexão com os processos operacionais sustentadores que formaram o GE e onde apresentaram resultado satisfatório em relação ao GC no experimento;
- c) o modelo de verificação de alinhamento operacional foi construído com base nas quatro variáveis sugeridas que sustentaram todas as demais ações:
- formação do GE;
 - providências de alinhamento para o experimento (Ilustração 6);
 - protocolo do experimento (Tabela 6) com seu referencial teórico;
 - protocolo da pesquisa II (Tabela 1) com seu referencial teórico;
 - esquema Proposto do Modelo de Avaliação de Alinhamento Operacional (Figuras 45 e 46);
 - aplicação do questionário da pesquisa II e seu resultado que apontou o GE com alinhamento horizontal 4,4 vezes superior ao GC.

Dessa forma fica justificado o cumprimento de todos os objetivos específicos os quais em conjunto justificam o cumprimento do objetivo geral.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A conclusão de um trabalho desafiador após um longo caminho trilhado que exigiu dedicação e persistência produz, por si só, uma grande satisfação ao autor.

No entanto, extrair desse trabalho às conclusões e o aprendizado obtido durante esse processo é essencial, culminante e fundamental.

- a) concluir sobre os aspectos metodológicos corresponde demonstrar que todo o procedimento metodológico foi cumprido, atendeu as exigências para um trabalho deste tipo e foi coerente no seu todo;
- b) concluir sobre as limitações do trabalho realizado corresponde reconhecer o que foi possível observar *a posteriori* ou no andamento dos trabalhos, o que poderia ter sido explorado e não foi possível devido à abordagem ou percepções compreendidas durante o processo;
- c) concluir sobre a problemática abordada é avaliar as conclusões a partir do assunto que propiciou o estudo e a aplicação prática no ambiente de pesquisa;
- d) concluir sobre a revisão do estado da arte do arcabouço bibliográfico é avaliar o que contribuiu efetivamente com o estudo e ficou alinhado e coerente com o que vem sendo estudado na academia em nível nacional e mundial;
- e) concluir a partir do experimento realizado corresponde abordar os aspectos relevantes do contexto estudado, as conexões realizadas no processo, com as pessoas e o que contribuiu para o sucesso, assim como identificar o aprendizado propiciado pela experiência vivenciada;
- f) concluir sobre a pesquisa de campo é extrair as percepções a partir do cruzamento entre as partes pesquisadas;
- g) contribuir para a academia é extrair do trabalho realizado elementos que possam permitir o aprofundamento de assuntos que o presente estudo identificou e demonstrou carecer de continuidade;
- h) contribuir para as organizações e demonstrar que o estudo realizado teve uma aplicação prática e que as conclusões e aprendizado dele extraídos podem ser úteis às empresas;

- i) sugerir para trabalhos futuros é apontar as lacunas abertas e que podem ser exploradas pela academia.

Essa foi a abordagem dada à conclusão.

5.1 Conclusões dos Aspectos Metodológicos

Uma vez atendidos os aspectos metodológicos correspondentes ao tipo de pesquisa realizada demonstra que todo o procedimento metodológico foi cumprido, atendeu as exigências para esse tipo de abordagem e foi coerente no seu todo.

Uma vez definida a problemática (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998) a construção do método seguiu a abordagem de quatro obras (GIL, 1999; JUNG, 2004; LAKATOS; MARCONI, 2001; QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998) a fim de obter o procedimento metodológico considerado o mais adequado pelo autor. A preocupação com a coerência do método científico foi embasada segundo vários autores (GIL, 1999; GOLDENBERG, 2004; JUNG, 2004; LAKATOS; MARCONI, 2001; LUNA, 1998; OLIVEIRA, 1998; QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998; REA; PARKER, 2000; RUDIO, 1986; SANTOS, 1999; YIN, 1994) para obter a justificativa adequada e a complementação necessária.

A preocupação em construir uma problemática baseada em Quivy; Campenhoudt (1998) deve-se a forma como ele abordou a construção a partir da pergunta de partida e dela derivar todo o método de trabalho. Sua abordagem clara e didática, recheada de exemplos contribui para a compreensão do processo como um todo.

Esses dois autores propuseram também as sete etapas do procedimento, onde a pergunta inicial é a primeira e tomando-a como ponto de partida e mais a contribuição de Gil (1999); Jung (2004) e Lakatos; Marconi (2001) foi construído todo o método de trabalho.

Para a verificação do alinhamento no GE e GC foi construído o método de verificação de alinhamento, utilizando conceitos oriundos do referencial teórico correspondente para as variáveis avaliadas e utilizando conceitos do alinhamento 360° (BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003).

Ao longo de todo o trabalho uma preocupação constante foi com as armadilhas propiciadas pelo processo e que poderiam levar a produzir algum tipo de viés e com isso retirar o valor da pesquisa, para tal trabalhou-se com Goldenberg (2004).

Para a comprovação dos resultados e para a própria proposição da abordagem o embasamento foi em Rudio (1986) no plano clássico do experimento e suas derivações. O que permitiu identificar os pontos que não poderiam ser justificados unicamente pelo experimento e exigiu a execução das pesquisas I e II. Com essa abordagem ficou claro e justificado o tratamento metodológico permitindo obter a demonstração final da validade do processo como um todo.

Com esse embasamento, tendo atendido aos requisitos sugeridos pelos vários autores considerados e pela comprovação do **alinhamento operacional = alinhamento (interesses + conhecimento + resultados + ações)** demonstrado no experimento, pois T_2 resultou significativamente maior do que T'_2 e T_2 foi significativamente menor que T_1 na pesquisa II. Ratificado pelas conclusões extraídas da pesquisa I que evidenciou a percepção dos agentes de que o experimento teve sucesso na prática não só pela meta atingida mas também por quem se utilizou do produto do experimento. A pesquisa I comprovou, também, serem coerentes as percepções dos gestores de call center das várias empresas e com os resultados da pesquisa II no que tange o conhecimento do assunto tratado como estudo de caso.

Sendo assim, considera-se que o trabalho atendeu aos aspectos metodológicos pertinentes, uma vez que todo procedimento do trabalho seguiu rigorosamente as normas exigidas pela academia, considerou as abordagens dos vários autores consultados e pelo resultado final alcançado.

5.1.1 Limitações

Perceber a existência de limitações no trabalho realizado corresponde reconhecer a evolução que o processo trouxe.

Uma vez concebida uma problemática e desenvolvido todo um procedimento metodológico coerente e embasado que demonstra ter atendido aos requisitos de

uma pesquisa satisfatória, demonstra que o andamento do trabalho abriu novas portas não visíveis antes.

Uma limitação importante a ser ressaltada é da realização do presente trabalho como um estudo de caso único, as razões estão explicitadas mais à frente como conclusões obtidas pela própria tese para estender às demais CDEE. No entanto isso limita a abrangência do estudo. Reitera-se que isso foi minimizado pelas razões expostas no decorrer do trabalho na amplitude do estudo proporcionado pelas contribuições dos gestores de call center das empresas associadas à ABRADEE. Isso proporcionou reduzir as limitações no âmbito do conhecimento e aprofundamento do tema em relação ao call center. Quanto ao resultado final, na aplicação do modelo de verificação de alinhamento, realizado em um único estudo de caso, não dá a total percepção de sua eficácia, o que pôde ser minimizado pela forma como foi trabalhado o GE, os resultados obtidos e a percepção da diferença de respostas em relação ao GC, o que permite que o presente trabalho mesmo tendo sido um estudo de caso único é válido e permitiu abrir espaço para novos trabalhos que possam aprofundar e explorar o valor das quatro variáveis de alinhamento operacional.

Na concepção inicial o autor pretendia realizar a mesma confrontação realizada em GE e GC na empresa pesquisada, com várias outras empresas do setor elétrico brasileiro.

Os contatos foram estabelecidos, iniciou-se a discussão da aplicação do questionário e realização de teste no processo.

Nesses movimentos iniciais do estudo surpreendeu o resultado dessa tentativa, o que obrigou o direcionamento para sua aplicação e formulação sobre uma empresa apenas, deixando claro o entendimento de que o mesmo contexto de questões não pode ser aplicado indistintamente às empresas, o modelo precisa ser adequado a cada uma delas, por dois motivos:

- a) o arranjo dos processos diferenciado entre as empresas proporciona ações, conhecimento e interesses distintos entre empresas diferentes;
- b) o estado da arte dos procedimentos, sistemas de informação, processos internos e cultura colaborativa entre as equipes definem uma forma de trabalho que não é comum entre as empresas, algumas possuem sistemas próprios, outros utilizam pacotes adquiridos no mercado, outras empresas se utilizam de empresas terceiras para realizar o serviço de

atendimento, empresas terceiras para manter seus sistemas de informação, outras empresas não possuem procedimentos comerciais normatizados da mesma forma ou não possuem procedimentos de atendimento, etc.

Essa percepção permitiu extrair algumas conclusões que justificaram a inadequação da mesma pesquisa aplicada à empresa do experimento estendida às demais empresas.

A construção do modelo de avaliação de alinhamento operacional e sua aplicação na empresa pesquisada consideraram todo o arcabouço teórico referenciado, mais as experiências vivenciadas e as experiências extraídas das reuniões de gestores de call center. No entanto, verificou-se que mesmo com toda a similaridade existente entre as empresas, estarem sob o mesmo regulatório, terem metas idênticas em conceito e em alguns casos também na quantificação, demonstrou que um mesmo conjunto de perguntas não poderia ser aplicado em empresas diferentes pelos seguintes motivos observados:

- a) as CDEE podem ser generalizadas como na Figura 1. Elas podem ter sistemas de informação e equipes de procedimentos similares, call center com mesmos objetivos e características, no entanto, a estrutura, a organização interna dos processos, assim como o modelo de gestão em cada uma delas é diferente e isso demonstrou que antes da aplicação do modelo de avaliação de alinhamento proposto deve ser feito um diagnóstico para identificar e localizar as equipes GE e GC, assim como as peculiaridades de resultado, conhecimento, ações e interesses para refletir nas perguntas, sob pena de produzir viés pela não clareza das perguntas em todos os casos;
- b) mesmo pela proposição pretendida, de aplicar a pesquisa II também para as demais empresas do setor elétrico, como um GC, utilizando o mesmo questionário aplicado ao GC da empresa pesquisa, demonstrou não ser adequado pelo entendimento da estrutura das equipes, mais do que pelo conhecimento. Este até demonstrou-se adequado, similar, compreensível pelas áreas em si, mas a estrutura das equipes por serem díspares ficou evidenciada pela forma como os questionários começaram a retornar:
 - algumas empresas possuem o sistema comercial adquirido como um pacote de mercado e, portanto não realizam manutenções como a

identificada na empresa pesquisada, nesse sentido o objetivo das equipes envolvidas no GE não seriam correspondentes nas demais empresas;

- algumas empresas não possuem procedimentos de atendimento informatizados e integrados ao sistema de atendimento e também não possuem o conceito de interface inteligente, o que produziria resultados diferentes, desproporcionais e não adequados, novamente resultaria em viés (GOLDENBERG, 2004) que invalidaria os resultados observáveis;
 - os questionários retornados não eram correspondentes nas áreas pares, o que não permitiria fazer a confrontação correspondente aos conceitos da avaliação 360° (BOYD, 2005; KENNEDY et al., 2005; LEPSINGER; LUCIA, 1997; LOBSENZ; CARUSO; SEIDLER, 2004; LONDON et al., 1995; MORGESON; MUMFORD; CAMPION, 2005; REIS, 2003);
 - a compreensão das demais empresas em realizar um trabalho como o pretendido de observar o alinhamento operacional entre áreas operacionais e gestores, produz uma certa reação que pode introduzir novo viés (GOLDENBERG, 2004), o de não expor questões importantes;
- c) as empresas não possuem uma abordagem de equipe dedicada e preocupada em realizar o trabalho destinado ao GE, isso introduziria novo viés (GOLDENBERG, 2004) uma vez que se a proposição era confrontar o resultado do GE com o GC e nessas outras empresas por não ter sido composto o GE e o próprio experimento, não há como fazer uma confrontação honesta e adequada, pois confrontar o GC das demais empresas com o GE da empresa do experimento demonstraria, pela própria proposição deste trabalho, que os resultados não seriam de alinhamento, portanto uma avaliação que não contribuiria para elevar o valor da pesquisa, mas com certeza introduziria questionamentos metodológicos.

Devido a essas ponderações o autor decidiu por retirar a avaliação com as demais empresas do setor elétrico. Essa atitude demonstrou-se adequada e o

resultado que poderia ser obtido foi observado como irrelevante para as conclusões que o presente trabalho buscou e conseguiu.

Estender esse trabalho para outras empresas, aplicando o mesmo procedimento de experimento com GE e GC em cada uma delas, mais o tempo para que o trabalho das equipes pudessem demonstrar resultados, é uma proposição para estudo futuro.

Para as conclusões acerca da proposição do **alinhamento operacional = alinhamento (resultado + conhecimento + ações + interesses)** a limitação está em ter sido aplicado e avaliado em uma única empresa. O que não retira o valor das conclusões observadas, mas a generalização sugerida não foi avaliada por uma reprodução idêntica em outras organizações, no entanto, as conclusões possíveis sobre a aplicação do método de verificação de alinhamento deixam claro que não se trata de um método de aplicação exclusiva ao setor elétrico brasileiro, mas pode ser levado a qualquer tipo de organização, mas como uma verificação pontual, ou seja, por empresa e entre processos interdependentes, jamais entre empresas.

5.1.2 Conclusões sobre o problema e o alcance da hipótese

O presente estudo não formulou uma hipótese mas utilizou a formulação do problema de partida para construir o procedimento metodológico do presente trabalho.

A primeira formulação do problema “quais são os fatores que causam dificuldade ao bom desempenho operacional nos processos sustentadores do call center em uma organização?” teve origem em discussões nas várias reuniões de gestores de call center das empresas, esteve presente nas experiências vivenciadas, serviu como estímulo à pergunta de partida (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998) para o presente trabalho e foi a motivação para o estudo de caso para o desenvolvimento da tese.

A pergunta de partida que foi proposta como decorrência da pergunta inicial e dos primeiros envolvimento com o assunto: “A falta de alinhamento operacional entre os processos sustentadores do call center em uma organização é o fator que dificulta seu bom desempenho operacional?” Foi a promotora dos desdobramentos do presente estudo.

Portanto, o problema proposto ou caracterização de uma hipótese foi a pergunta de partida tendo como impulsionadora a pergunta inicial. Esta como uma aplicação prática do contexto estudado e que produziu o estudo de caso. A pergunta de partida como o instrumento do procedimento metodológico para buscar a fundamentação bibliográfica e fundamentar a pesquisa que desenvolveu-se em torno do estudo de caso.

A problemática abordada foi atendida através do estudo de seu contexto (Figuras 5 e 8), identificação e caracterização das áreas operacionais envolvidas (Figuras 6, 7, 8 e 9), detalhamento dos fatores e causas que afetam os indicadores de desempenho (Figura 39), foi proposta uma solução pelo experimento com resultado positivo confirmado (Figura 43).

Do ponto de vista metodológico a problemática foi atendida em função do procedimento adotado e já justificado.

Quanto à aplicabilidade do tratamento à problemática dado no presente estudo pode ser considerada como uma contribuição para as CDEE. O detalhamento do estudo e de suas implicações permitiu avaliar as causas e propor ações que foram empreendidas com o suporte do referencial teórico.

No entanto, o presente estudo não se restringiu exclusivamente ao atendimento específico ao estudo de caso, mas principalmente no contexto do referencial teórico, aqui empreendido pelo alinhamento operacional e da proposição das quatro variáveis que se mostraram necessárias e suficientes para atender aos requisitos aqui apresentados.

O alinhamento operacional horizontal demonstrado no GE em comparação ao GC foi 4,4 vezes superior e como decorrência disso o resultado identificado na meta comum entre as equipes que compunham o GE ficou 3 vezes maior que em período anterior ao do experimento. Isso permite concluir positivamente sobre o alinhamento operacional através das quatro variáveis aplicadas de forma conjunta e integrada: resultado, conhecimento, ações e interesses.

Para compreender as implicações das causas da problemática (de ambos os questionamentos) foi necessário detalhar o contexto das áreas sustentadoras do call center e estudar as áreas de conhecimento: serviço de call center e a dinâmica em uma CDEE, gestão do conhecimento, gestão de processos, desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação, visão sistêmica, alinhamento estratégico e operacional, implicações nas equipes pelo lado dos recursos humanos e, finalmente,

a conexão entre os alinhamentos vertical e horizontal sob a visão das quatro variáveis.

Desta forma a problemática está considerada suficientemente atendida pelo presente trabalho e o alcance de sua formulação demonstrou abranger as questões práticas obtidas por meio das reuniões de gestores de call center e das experiências vivenciadas, enquanto que a pergunta de partida foi completada pelos procedimentos metodológicos constituídos, pelo estudo de caso, pesquisas e os resultados obtidos conforme demonstrado.

5.1.3 Conclusões sobre a revisão de literatura

A revisão do estado da arte do arcabouço bibliográfico permitiu avaliar a teoria que envolve o foco do presente estudo.

Pelas implicações em seu contexto, o estudo exigiu o aprofundamento teórico de várias áreas do conhecimento e isso foi buscado na literatura nacional em livros, artigos, dissertações e teses, além da literatura internacional em livros, artigos e trabalhos publicados.

Do ponto de vista do embasamento teórico foram os seguintes os pilares sustentadores:

- a) *call center* tomando por base a realidade e as peculiaridades desse tipo de atividade, o contexto das CDEE e suas particularidades, a tecnologia envolvida com suas ferramentas fundamentais, o necessário dimensionamento e por fim as pessoas, os agentes, os quais cumprem o papel maior na produtividade e performance desse tipo de atividade.

Para cumprir a teoria necessária foram abordados vários autores: o call center como uma atividade com particularidades de extremo controle operacional, estressante para os agentes, altos *turnover* e absenteísmo com extrema dependência tecnológica (ARZBÄCHER; HOLTGREWE; KERST, 2000; FRANCIS; KEEGAN, 2006; FRANCIS; D'ANUZIO-GREEN, 2003; GILL, 1999; GREENWOOD; De CIERI, 2005; HANNIF, 2005; KOOLE, 2005; LAMM, 2005; MANCINI, 2001; MANDELBAUM, 2004; MARR; NEELY, 2004; MICIAK; DESMARAIS, 2001; SKYRME et al., 2005; TRUSS, 2001; WELLINGTON, 1998). Onde foi possível associar a realidade das CDEE (ZAMBON; FANHA; MACEDO, 2004) e todas as

características decorrentes à atividade para o adequado entendimento do significado da meta utilizada como referencial para o estudo, o TMA (tempo médio de atendimento).

- b) alinhamento operacional ressaltando a preocupação da existência de um alinhamento vertical estratégico para estabelecer a meta resultado como uma das quatro variáveis propostas.

O alinhamento foi estudado sob os diversos ângulos e autores, baseado em autores nacionais (BRODBECK, 2001; BRODBECK, HOPPEN, 2000; CORDEIRO, 2005; GONÇALVES, 2000a; GONÇALVES, 2000b; REZENDE, 2002) e internacionais (DAVENPORT, 1994; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; KAPLAN; NORTON, 2006; LIND, 2001; LIND, 2003; LOWENTHAL, 1994; RUMMLER; BRACHE, 1992). Desse estudo foi possível concluir que os autores tratam o alinhamento operacional como uma decorrência do alinhamento estratégico. No entanto alguns deles demonstram a preocupação de um alinhamento interfuncional, horizontal, para a efetividade dos processos. Isso embasou a necessidade do resultado comum entre as equipes para alinhar com o estratégico e conhecimento e ações para o alinhamento interfuncional e horizontal entre processos operacionais.

A pesquisa buscou a essência de cada autor: o ciclo de alinhamento vertical de Kaplan; Norton (2006), o realinhamento de processos para preencher lacunas de desempenho de Cordeiro (2005), o monitoramento das interfaces para eliminar barreiras horizontais entre processo de Rummler; Brache (1992), a cadeia de relacionamento horizontal entre processos de Davenport (1994); Hammer; Champy (1994); Imai (1986); Lind (2001) e Lind (2003). O alinhamento da estratégia com o alinhamento de TI para obter o melhor desempenho da estrutura empresarial de Henderson; Venkatraman (1999); Rezende (2002a) e Brodbeck; Hoppen (2000a), estruturar e automatizar os fluxos de processos com o uso de SIs e SIIs de e Brodbeck (2001). A importância da automação dos processos utilizando a TI ficou evidenciada nos estudos, no entanto, demonstrou também (REZENDE 2002a) que os SI são os pontos menos alinhados das organizações no Brasil.

Como decorrência foi possível concluir que o alinhamento estratégico não garante o alinhamento operacional, no entanto, o experimento e a pesquisa II demonstraram que o alinhamento operacional utilizando-se as quatro variáveis

propostas estimula o alinhamento estratégico, simplesmente como uma decorrência natural pelo manuseio das variáveis.

- c) conhecimento como um elemento que permeia toda a estrutura empresarial e dele a organização é dependente, exerce um papel preponderante no alinhamento seja vertical ou horizontal.

No alinhamento operacional horizontal o conhecimento surge como um ingrediente de integração e aproximação, desde que despertado o interesse das partes envolvidas. Para fundamentar iniciou-se por Kant (2004a) e Kant (2004b) onde associou o conhecimento com vontade pela lei moral e aqui traduzimos em interesses pois ela demonstra uma abrangência maior que vontade, onde esta passa uma percepção de individualidade (apenas do indivíduo), contra a palavra interesses (no plural) que procura (no presente trabalho) dar a conotação de vontade individual e do grupo de forma harmônica e desinteressada de doação do conhecimento ao coletivo como uma forma peculiar de sentir-se inserido no grupo e ser reconhecido como um conhecedor e assim obter o respeito do grupo e da estrutura empresarial. A variável interesses representa também o papel dos gestores, os quais impõem sua percepção e vontade em relação aos processos e atividades, advindas do ambiente estratégico e de suas próprias decisões, as quais precisam fundir-se com a vontade do indivíduo e da equipe, formando assim o conjunto de vontades individuais e coletivas, de pares, de gestores e de subordinados com um objetivo comum (resultado no singular), tudo traduzido pela variável interesses (no plural).

O embasamento que contribuiu para sustentar e construir esse raciocínio iniciou por Kant (2004a) e Kant (2004b), passando pela literatura internacional Argyris (2001); Bell (1977), Davenport; Prusak (1999); Garvin (2001); Hamel; Prahalad (1995), Nonaka (2001); Nonaka; Takeuchi (1997), Probst; Raub; Romhardt (2002); Rose (2002) e Sveiby (1998) e nacional Fanelli (2000); Ponchirolli (2005); Ponchirolli; Fialho (2005); Rezende (2003a) e Rezende (2004).

O interesse como variável teve outro ponto de sustentação sob os conceitos de engajamento dos colaboradores de Francis; D'Anuzio-Green (2003); Francis; Keegan (2006); Gill (1999); Greenwood; De Cieri (2005); Hipólito (2001); Marr; Neely (2004); Senge (1998); Stoner; Freeman (1995); Truss (2001) e Veiga (2004).

O contexto apresentado reforça os aspectos associados ao engajamento com o interesse no sentido de boa vontade dos colaboradores quando se sentem envolvidos e contribuindo para um resultado comum (objetivo comum leva ao

engajamento). É importante para a empresa motivo pelo qual observou-se o alinhamento vertical ter sido ampliado no GE sem que nada tenha sido feito para tal, a não ser praticar as ações definidas e embasadas em equipes que aprendem de Argyris (2001); Garvin (2001); Senge (1998); Ponchirolli (2005) e Ponchirolli; Fialho (2005) para estimular o alinhamento horizontal entre as equipes envolvidas no GE.

Os conceitos de conhecimento permitiram sugerir um mapa do conhecimento entre os processos envolvidos no estudo em relação a uma CDEE. Justificando os procedimentos comerciais, procedimentos de atendimento, sistema comercial e sistema de atendimento como conhecimento explícito. O embasamento para a construção desse mapa do conhecimento foi realizado com os conceitos de Nonaka (2001) e Nonaka; Takeuchi (1997).

- d) o conhecimento transformado em fluxo de ações pré-determinadas que flui na estrutura nos dois sentidos (horizontal e vertical) é explícito e corresponde a conexão entre processos, conhecimento, ações, SI e SII.

Os conceitos sustentadores originaram no BPR por intermédio de Davenport (1994); Hammer; Champy (1994); Lowenthal (1994); Mansar; Reijers; Ounnar (2005); Zairi; Sinclair (1995) e, recentemente levado ao BPM por Dayal; Hsu; Ladin (2001); Gottschalk et al. (2002); Leymann; Roller; Schmidt (2002); Nysetvold; Krogstie (2005); Miers (2006); Papavassiliou; Mentzas; Abecker (2002); Smith; Fingar (2003); Turban; King (2004); White (2005) permitem conectar a tecnologia através de arquiteturas e plataformas tais que viabilizem a evolução dos SI e SII ao nível dos fluxos de ações nos processos (*workflow*) e acabem por transformar-se em conhecimento explícito e dessa forma viabilizar evoluções organizacionais que intensifiquem a integração interfuncional.

No entanto, isso não é suficiente para atender a todas as questões de alinhamento horizontal. É plenamente aplicável nos processos que tem origem no call center e precisam propagar fluxos de ações nas diversas áreas da empresa a fim de atender ao cliente. Não é aplicável em processos de geração de conhecimento explícito, que envolve atividade criativa, negociação e adequações de processos. Para esses casos o alinhamento das quatro variáveis aqui propostas: resultado, conhecimento, ações e interesses, conforme demonstrado pelo experimento e pesquisa II propiciam o resultado da integração operacional horizontal.

O embasamento para sustentar a criação e desenho de processos e fluxos de ações (*workflow*) e que possibilita obter a integração interfuncional e apoiado pela tecnologia veio de Biazzo (2000); Crowston; Short (1998); Goldkuhl (2005); Harmon; Wolf (2006); Havey (2005); Havey (2006); Khan (2006); Hlupic (2001); Lind (2001); Lind (2003); Longo (2005); Miers (2006); Muehlen; Ho (2005); Neiger; Churilov (2005); Netjes; Vanderfeesten; Reijers (2005); Papavassiliou; Mentzas; Abecker (2002); Rosen (2006) e Wyner; Lee (2005).

Os sistemas de informação são uma forma de produzir conhecimento explícito uma vez que os mesmos transformam o conhecimento tácito e também explícito em linhas de programa os quais reproduzem de forma mecânica e automática as ações necessárias e pré-determinadas. Para produzir tais sistemas há a necessidade de um processo de criação complexo e muito discutido entre áreas usuárias e a TI nas empresas. A sustentação para esse contexto foi realizada por meio de Feliciano Neto; Furlan; Higa (1988); Fournier (1994); Martin; McClure (1991); Pressman (1995); Rezende (2001); Rezende (2002b); Scott (2003); Tonini (2003) e Yourdon (1992).

Considera-se atendida a necessária fundamentação pelo referencial teórico uma vez que os pilares para sustentar as linhas de raciocínio foram cobertos. Sendo assim, o arcabouço bibliográfico contribuiu efetivamente com o estudo.

A pesquisa do referencial teórico buscou na literatura clássica os pontos iniciais de sustentação e após em publicações recentes a evolução dada por outros autores aos assuntos em discussão.

5.2 Conclusões sobre a pesquisa realizada

A realização do experimento e das pesquisas I e II permitiu obter algumas conclusões importantes, as quais devem ser ressaltadas.

5.2.1 Conclusões sobre o experimento

As seguintes conclusões foram obtidas do experimento:

A formação do GE utilizou, sem divulgação e de forma explicitada, conceitos de equipe que aprende (ARGYRIS, 2001; GARVIN, 2001; SENGE, 1998) com a finalidade de buscar o engajamento e conseguir o “interesse” dos envolvidos.

Os resultados obtidos com a meta TMA, comparada com períodos anteriores, demonstra o sucesso do alinhamento operacional entre as equipes que formaram o GE.

O alinhamento utilizando as variáveis resultado, conhecimento, ações e interesses produziu:

- a) resultado produtivo e favorável à meta da empresa;
- b) engajamento dos colaboradores participantes das equipes que formaram o GE;
- c) disseminação de conhecimento e crescimento dos colaboradores do GE;
- d) conhecimento mútuo das dificuldades, atividades e necessidades entre as equipes do GE;
- e) estímulo à melhoria contínua pelo volume de atividades desenvolvidas no período, todas refletidas na meta TMA e percebidas pelos agentes na pesquisa I;
- f) as ações foram alinhadas partindo das atividades planejadas e priorizadas pela própria equipe partindo de um conceito derivado do entendimento da necessidade de atuar sobre as causas maiores que afetam o TMA e a satisfação dos agentes. Os resultados comprovam a eficácia dessa decisão;
- g) a divulgação oficial dos resultados do trabalho da equipe, oportunizada por etapas concluídas, produziu motivação e interesse na continuidade dos bons resultados.

Essas conclusões permitem observar, sem ter sido esse o objetivo do presente trabalho, conexões com as sugestões de Senge (1998), Argyris (2001), Garvin (2001), Ponchirolli e Fialho (2005) e Ponchirolli (2005), isso abre espaço para novos estudos onde esse objetivo pode ser pesquisado e observado com a consideração metodológica necessária.

O resultado do experimento foi esclarecedor e atendeu ao objetivo pretendido, demonstrando a eficácia do procedimento metodológico adotado.

5.2.2 Conclusões sobre a pesquisa I

Essa pesquisa avaliou duas questões importantes para o presente trabalho:

- a) os conceitos observados nas reuniões de gestores de *call center* e nas experiências vivenciadas;
- b) a percepção pelos agentes dos resultados produzidos pelo GE do experimento.

Com relação a confirmação dos conceitos, as conclusões extraídas da pesquisa I foram os seguintes:

- a) as causas fundamentais que contribuem para elevar o TMA são o sistema de atendimento e o procedimento de atendimento;
- b) divulgações e orientações institucionais aos clientes podem ser elementos importantes para adequar a postura do cliente ao realizar a ligação;
- c) o conhecimento, capacitação e experiência do agente são elementos importantíssimos para reduzir o TMA, em função disso conclui-se sobre a importância do treinamento e aperfeiçoamento dos agentes;

Com relação a percepção dos resultados produzidos pelo GE no experimento obtidos pela pesquisa I, foram os seguintes:

- a) os trabalhos realizados no sistema de atendimento (interface inteligente) foram percebidos pelos agentes como contribuições à agilidade, segurança e elevação da produtividade;
- b) os trabalhos de otimização do sistema de atendimento (interface inteligente) foram confirmados como efetivos para reduzir o TMA.

O resultado da pesquisa I foi esclarecedor e atendeu ao objetivo pretendido, demonstrando a eficácia do procedimento metodológico adotado.

5.2.3 Conclusões sobre a pesquisa II

Essa pesquisa avaliou o alinhamento entre gestores, entre as equipes do GE, entre as equipes do GC e entre as equipes GE e GC. As seguintes conclusões foram obtidas:

- a) o procedimento de aplicação da pesquisa entre as equipes e gestores e utilizando conceitos da avaliação 360° foi válida, surtiu o efeito desejado;

- b) as perguntas para o questionário do modelo de avaliação de alinhamento operacional deve ser produzida no contexto de conhecimento e realidade das equipes envolvidas, uma vez que medir o alinhamento de conhecimento depende da existência de perguntas que retratem peculiaridades observáveis das atividades das equipes envolvidas;
- c) a aplicação da pesquisa elaborada para uma empresa, em outra, introduz viés que impede atingir o objetivo de medir o alinhamento entre equipes;
- d) o alinhamento horizontal estimulado no experimento contribuiu para a elevação do alinhamento vertical não estimulado;
- e) o compartilhamento de conhecimento entre os componentes das equipes participantes do GE elevou o conhecimento das atividades e necessidades entre as equipes;
- f) a busca da meta comum (TMA) manteve as equipes participantes do GE alinhadas com seus gestores que reconheceram os resultados obtidos como positivos;
- g) a elaboração do procedimento de atendimento foi reconhecido como de transferência de conhecimento pelos profissionais que o produzem, seus gestores e pares;
- h) o procedimento de atendimento e o sistema de atendimento são ferramentas de uso dos agentes no call center e que contribuem para a elevação de sua produtividade, qualidade da atividade, segurança nas respostas aos clientes e garante a aderência das ações aos procedimentos e legislação;

O resultado da pesquisa II foi esclarecedor e atendeu ao objetivo pretendido, demonstrando a eficácia do procedimento metodológico adotado.

5.3 Conclusões e Contribuições

A validade deste trabalho pode ser classificada pela contribuição que produziu, para a academia, para as empresas e para trabalhos futuros.

O trabalho procurou, desde seu início, apontar alguns elementos de preocupação nas empresas, especificamente ligados ao desempenho do *call center*, para agregar à academia algumas conclusões e conhecimento que possa servir

como ponto de partida para outros trabalhos que venham a abrir novas frentes para melhorar essa atividade tão complexa e pouco valorizada.

Como conclusão ao autor pôde-se observar ao longo de todo o trabalho que, mesmo envolvendo um grande aparato tecnológico, o elemento fundamental que permeou em todas as frentes foi o “relacionamento” entre pessoas. Seja no call center onde o relacionamento entre os agentes e seus gestores exige cuidados especiais pelas dificuldades inerentes ao tipo de atividade. Seja no GE onde o resultado foi alcançado pelo adequado relacionamento entre as equipes e conseqüentemente das pessoas. Seja no grupo de gestores de call center onde o relacionamento entre pessoas de empresas distintas, mesmo públicas e privadas, permitiu a troca de experiências e o enriquecimento do debate.

A riqueza do conhecimento está na autopermissão das pessoas em doar o seu conhecimento ao coletivo, no entanto, isso não acontece como uma entrega objetiva, única e total, mas é uma entrega gradual desde que haja a troca, o recebimento de uma compensação de igual valor que contribui e estimula o debate. Isso só é conseguido com o adequado relacionamento entre as partes.

5.3.1 Conclusões da tese

A conclusão da presente tese refere-se ao alinhamento operacional utilizando as quatro variáveis propostas e sobre esse contexto justifica o final do trabalho.

Há a possibilidade de alinhamento operacional horizontal e vertical com sucesso quando há uma delimitação do escopo de áreas que possam estar alinhadas a um mesmo resultado, a um mesmo conjunto de ações interdependentes, com domínio do conhecimento que cubra todo o âmbito dos processos envolvidos e conduzidos pelo interesse em compartilhar, contribuir, colaborar no conjunto, no coletivo para o sucesso do todo.

Para viabilizar devem ou podem ser utilizadas as sugestões dos diversos autores: o conhecimento dos especialistas na base das organizações e concentradas em um ou poucos objetivos comuns de Drucker (2001), a existências dos objetivos comuns entre a empresa e seus colaboradores de GEUS (1999), a empresa criadora de conhecimento viabilizada pelo comprometimento pessoal e o

senso de identidade dos empregados com a empresa e sua missão de Nonaka (2001), a mudança de comportamento da organização na busca da melhoria contínua seja dos processos ou das pessoas na busca do aprendizado pelo sucesso ou insucesso de Garvin (2001), o foco e preservação das competências essenciais de Hamel e Prahalad (1995), o trabalho sobre equipes autogerenciáveis de Ponchirolli (2005), a importância da experiência na criação do conhecimento de Davenport e Prusak (1999), a mudança de mentalidade em direção à equipe que aprende e ao pensamento sistêmico de Senge (1998) e a mentalidade de mudança no rumo do crescimento continuado da empresa e do indivíduo de Kotter (1999).

A figura 47 resume as conclusões do presente trabalho, justificado pelo experimento, pesquisas I e II, assim como sustentado pelo referencial teórico considerado.

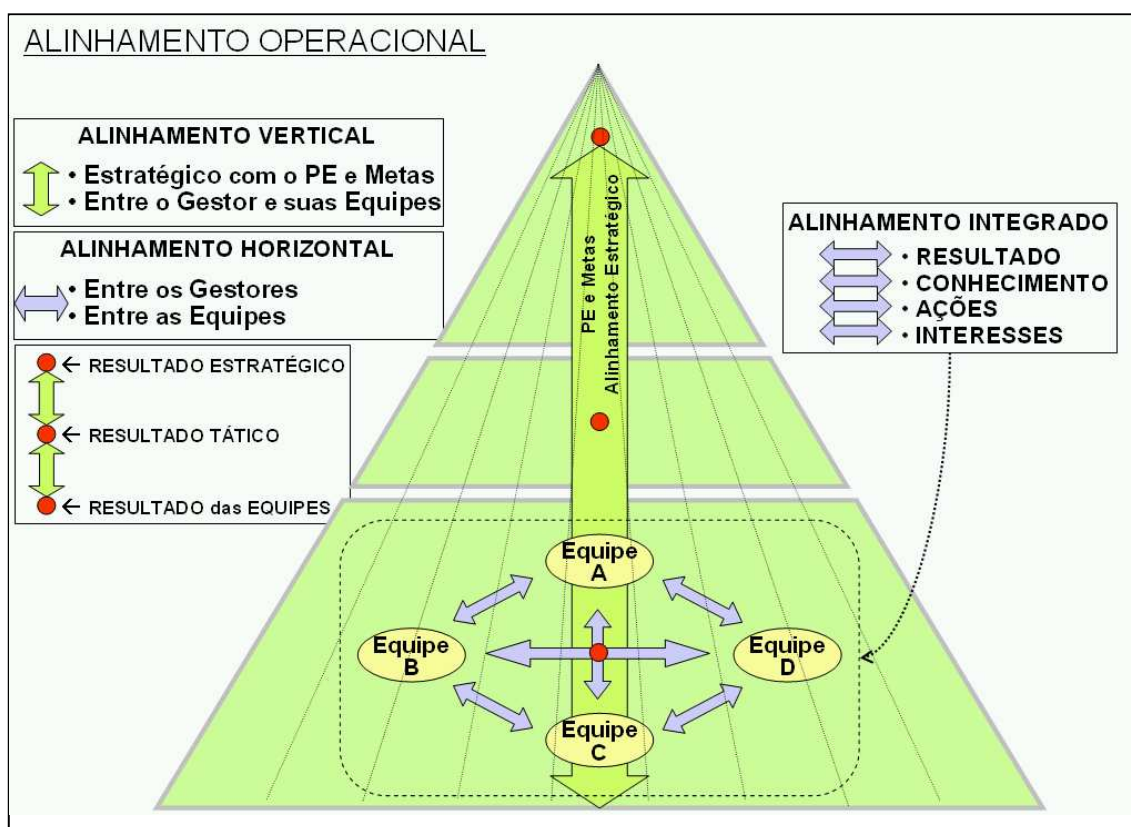


Figura 47 – As quatro variáveis de alinhamento operacional que viabilizam o alinhamento horizontal e vertical com a estratégica empresarial.

As variáveis resultado, conhecimento ações e interesses consolidam o alinhamento na base pelo alinhamento horizontal e interfuncional, seja automatizado

por SI ou SIIs ou simplesmente em processos desprovidos de SIs, mas que construam uma mentalidade colaborativa, de senso comum e de crescimento.

5.3.2 Contribuições para a academia

Constituem uma contribuição à academia os seguintes pontos conclusivos do presente trabalho:

- a) a junção do arcabouço do referencial teórico tem em si uma contribuição para a academia;
- b) a proposição das quatro variáveis constituem um elemento novo no contexto da academia;
- c) a proposição do modelo de alinhamento utilizando os conceitos da avaliação 360°, mais os conceitos das quatro variáveis e aplicadas em um estudo de caso real apresentam um elemento novo à academia;
- d) o detalhamento do estudo sobre call center em CDEE introduz à academia conceitos e preocupações até então restritas ao ambiente empresarial do setor;
- e) as preocupações sobre o trabalho em call center relatados de forma genérica expõem um elemento de interesse à sua resolução, um bom desafio à academia;
- f) os conceitos dos gestores de call center aprimorados através da pesquisa contribuem para o enriquecimento do assunto na academia;
- g) as dificuldades históricas na relação entre o desenvolvimento de sistemas (TI) e as necessidades sempre presentes nas áreas usuárias, exploradas aqui como um elemento positivo através do resultado do experimento.

Será de grande valia a academia ser agraciada com estudos nessas áreas com certeza será uma contribuição à sociedade.

5.3.3 Contribuições para as empresas

Constituem uma contribuição às empresas os seguintes pontos conclusivos do presente trabalho:

- a) o detalhamento das causas e aprofundamento do assunto e dos fatores de influência no desempenho de call center e principalmente em call center de CDEE;
- b) o resultado positivo no trabalho com equipes com objetivo e resultado comum, troca de conhecimento, ações priorizadas e organizadas pela própria equipe e interesses comuns alinhados com os interesses da organização;
- c) o trabalho realizado no experimento e que resultou bem sucedido;
- d) o entendimento da relação entre equipes de TI e áreas usuárias;
- e) o valor do conhecimento associado aos interesses como elementos fundamentais na construção de objetivos de integração e engajamento das equipes operacionais;
- f) a importância da interface inteligente no trabalho operacional do call center.

Espera-se com esse trabalho que as empresas possam beneficiar-se do aprofundamento e que seja suficientemente útil para propiciar alguns resultados positivos.

Para a empresa estudada as contribuições podem ser relacionadas a partir dos benefícios obtidos pelo trabalho realizado:

- a) a redução do TMA como um produto do trabalho do GE, nos níveis alcançados, por si só trouxe benefícios para a agilidade do atendimento o que resultou em maior satisfação dos clientes e redução de custos, isso ficou evidente junto a empresa;
- b) o formato do trabalho realizado no GE permite uma avaliação na empresa sobre sua aplicabilidade de forma definitiva uma vez que produziu resultados não alcançados anteriormente e com satisfação das pessoas envolvidas;
- c) o aprofundamento dos fatores de influência no TMA permite uma revisão de conceitos e uma visão mais ampla das implicações na produtividade das pessoas e na amplitude da influência da tecnologia;
- d) a compreensão do valor do trabalho em equipe da forma como realizado no GE, onde o compartilhamento de experiência entre áreas e finalmente na contribuição das pessoas ao coletivo proporciona resultados mais

ampos e significativos do que os produzidos por esforços individuais de áreas ou pessoas;

- e) o crescimento proporcionado pelo trabalho às pessoas que trabalharam e participaram do experimento;
- f) a revisão teórica poderá contribuir com conceitos novos nas atividades operacionais onde são aplicáveis e à gestão dos processos envolvidos;
- g) a introdução de outra visão sobre a gestão das equipes envolvidas, o que poderá contribuir para uma reflexão da extensão de sua aplicabilidade.

Com certeza o presente trabalho proporcionou algum crescimento à empresa estudada, mesmo que ínfimo frente ao tamanho e importância da organização, mas o conhecimento e o crescimento das pessoas e da organização se dá aos poucos e pela somatória das contribuições que ocorrem ao longo do tempo, essa foi a contribuição do presente trabalho nesse momento à empresa pesquisada.

5.4 Sugestões para Trabalhos Futuros

Ficam como sugestão para trabalhos futuros, decorrentes do aprendizado e abertura de horizontes provocados pelo presente trabalho, os seguintes pontos:

- a) ampliar a aplicação do modelo sugerido em outras empresas do mesmo setor e de outros setores da economia;
- b) investigar através da realização de estudo de caso com outras diversas organizações as seguintes questões: os fatores de impacto na variável TMA; alinhamento entre equipes de procedimentos, tecnologia da informação e call center; alinhamento do call center com a linha de frente e outras áreas, conforme Figura 8, nas CDEE;
- c) ampliar o estudo dos fatores de influência na variável TMA às outras variáveis existentes em call center, tais como o nível de serviço e taxa de abandono;
- d) ampliar o estudo sobre os motivos porque os clientes tanto ligam para o call center em uma CDEE, como uma decorrência do desdobramento de fatores demonstrada na Figura 39;
- e) aprofundar a relação *call center*, interface inteligente, sistemas de informação, *workflow* e BPM;

- f) aprofundar estudos do papel dos SIIIs como integradores das relações interfuncionais, sendo que os mesmos suprem num primeiro momento as necessidades empresarias que os sistemas legados não o fazem, mas após passado um período (de tempo ou de evolução organizacional) os SIIIs tornam-se tão ou mais danosos que os sistemas legados;
- g) ampliar a aplicação do modelo sugerido, no mesmo contexto das CDEE, às outras áreas da empresa envolvidas com o call center (Figura 8), em busca de novos elementos que possam agregar resultados mais favoráveis não apenas no TMA, mas principalmente na redução da quantidade de ligações de clientes (Figura 39), como uma decorrência de outros problemas de desempenho de processos não tratados aqui;
- h) particularizar o estudo do trabalho em call center, as peculiaridades tão especiais diferenciam-se de outras atividades da empresa e sua importância é relevante uma vez que se trata, na maioria dos casos, no maior canal de relacionamento com o cliente;
- i) aprofundar o estudo sobre o impacto do absenteísmo e elevada rotatividade de pessoal em call center, em relação à variável TMA e nos custos decorrentes pelo próprio impacto no TMA e em treinamento, formação, faltas, escalas de trabalho e dificuldades criadas no próprio ambiente de trabalho no tratamento de pessoas com elevado nível de absenteísmo;
- j) aprofundar o estudo sobre o custo gerado a partir do absenteísmo e elevada rotatividade em call center, o impacto do percentual de contingência necessário para cobrir as faltas, as substituições freqüentes de pessoal e com isso cai a produtividade aumentando os custos;
- k) baixos salários, elevado absenteísmo e rotatividade resultam em um melhor custo benefício em relação à satisfação do cliente e custos do que salários melhores, baixo absenteísmo e rotatividade?
- l) qual o tempo médio ideal de permanência de um agente na atividade de call center? E porque atualmente o tempo é tão curto em relação a outras atividades de escritório? Existe uma melhor idade para adaptar-se melhor a essa atividade? É o perfil da geração atual que não se adapta?
- m) as dificuldades normalmente relacionadas com o trabalho em call center estão efetivamente associadas à atividade que exige longo tempo na

mesma posição executando sucessivas repetições ou aos problemas apresentados pelo cliente, normalmente referente a um serviço ou produto não adequado ou não entregue conforme o contrato?

n) aprofundar estudo para melhorar o nível de medição do impacto dos recursos humanos em atividades de call center.

São essas as conclusões, recomendações e aprendizado extraído do presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ABRADEE. Grupo de trabalho call center da Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica. Ata de Reunião 28 e 29 de Março de 2006. Florianópolis: ABRADEE, 2006.

ANEEL. Resolução Nº 318. Procedimento de regulação da imposição de penalidades aos agentes delegados de instalações e serviços de energia elétrica, referentes às infrações apuradas. Brasília: ANEEL, 06 out. 1998. Disponível em www.aneel.gov.br.

ANEEL. Contrato de Concessão de Distribuição N. 46. Brasília: ANEEL, 24 jun. 1999. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br>

ANEEL. Resolução Normativa Nº 57. Estabelece as condições de teleatendimento das concessionárias. Brasília: ANEEL, 12 abr. 2004. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br>

ANTON, Jon. **Call center performance benchmark report**. West Lafayette: Purdue University Press, 2001. Disponível em: <http://www.benchmarkportal.com>

_____; BAPAT, Vivek; HALL, Bill. **Call center: performance enhancement**. West Lafayette: Purdue University Press, 1999.

ARGYRIS, Chris. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ARZBÄCHER, Sandra; HOLTGREWE, Ursula; KERST, Christian. Call centres: constructing flexibility. In: WORKSHOP ARE REGIMENTED FORMS OF WORK ORGANISATION INEVITABLE? CALL CENTRES AND THE CHANCES FOR AN INNOVATIVE ORGANISATION OF SERVICE WORK IN EUROPE, 2., 3. Dec. 2000. Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, 2000.

BARTEZZAGHI, Emilio. **Dove va il bpr? l'innovazione organizzativa basata sulle ict**. Milano-Itália: Mondo Digitale, 2002.

BATTA, Rajan; BERMAN, Oded; WANG, Qian. **Balancing staffing and switching costs in a call/service center**. Buffalo-USA e Toronto-CA: University at Buffalo and University of Toronto, 2004.

BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1977.

BIAZZO, Stefano. Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, Padua-Itália: University of Padua, v. 6, n. 2, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**. São Paulo: Atlas, 1985.

BONIFACIO, Matteo; BOUQUET, Paolo; CUEL, Roberta. Knowledge nodes: the building blocks of a distributed approach to knowledge management. University of Trento, Italy. **Journal of Universal Computer Science**, v. 8, n. 6, p. 652-661. Appeared: 28 jun. 2002.

BOYD, Neil M. **360 – Degree performance appraisal systems**. Middletown-United States for America: Penn State University, 2005.

BRODBECK, Ângela Freitag. **Alinhamento estratégico entre os plano de negócio e de tecnologia da informação**: um modelo operacional para a implementação. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

_____; HOPPEN, Norberto. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de TI: um modelo de operacionalização para a implementação. In: CONGRESSO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, 2000a.

_____; _____. Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócio e de tecnologia de informação. In: CONGRESSO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, 2000b.

BROWN, Lawrence D. et al. **Statistical analysis of a telephone call center**: a queueing-science perspective. Philadelphia: University of Pennsylvania, 2002.

CALL CENTRES: what kind of future workplaces? RMIT School of social sciendes and planning. **Call Centres Research Report**, URCOT, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: Controle da qualidade total. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

COPC – CUSTOMER OPERATIONS PERFORMANCE CENTER INC. Performance management system, 2004.

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. **Alinhamento estratégico**: estudos multicasos em empresas paranaenses de médio porte. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC, Florianópolis.

CROWSTON, Kevin; SHORT, James E. **Understanding processes in organizations**. Syracuse-USA e Londron-UK: Syracuse University e London Business School, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAYAL, Umeshwar; HSU, Meichun; LANDIN, Rivka. Business Process Coordination: State of the Art, Trends, and Open Issues. In: PROCEEDINGS OF THE VLDB CONFERENCE, 27., 2001, Roma: Endowment, 2001.

DE SOUZA, Cesar Alexandre; ZWICKER, Ronaldo. Sistemas ERP: estudos de casos múltiplos em empresas brasileiras. In: DE SOUZA, César Alexandre; SACCOL, Amarolinda Zanela (Org). **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

DEAN, Alison M; RAINNIE, Al. Absenteeism from the frontline: explaining employee stress and withdrawal in a call centre. **Working Paper 71/04**. Monash University.

DRUCKER, Peter F. **O advento da nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, Harvard Business School Press, 2001.

FANELLI, Carlos. Gestão do conhecimento. In: **Encontro da ABRH/RJ**, 2000.

FELICIANO NETO, Acácio; FURLAN, José Davi; HIGA, Wilson. **Engenharia da informação**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

FERGUSON, Chris. Shaking the conceptual foundations, too: integrating research and technology support for the next generation of information service. In: ARL/UCLA SENIOR FELLOWS, Aug. 1999.

FOURNIER, Roger. **Guia prático para desenvolvimento e manutenção de sistemas estruturados**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FOWLER, Martin; SCOTT, Kendall. **UML essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRANCIS, Helen; D'ANNUNZIO-GREEN, Norma. Strategic tension around HRM-based change: choices and constraints facing managers in a contract catering firm. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CRITICAL MANAGEMENT STUDIES, 3., 7-9 July 2003, Lancaster University Management School, 2003.

_____; KEEGAN, Anne. The changing face of HRM: in search of balance. **Human Resource Management Journal**, Edinburgh: Napier University Business School, v. 16, n. 3, 2006.

GANS, Noah; KOOLE, Ger; MANDELBAUM, Avishai. **Telephone call centers: a tutorial and literature review**. [S.l.: s.n.], 2002.

GARVIN, David A. **Construção da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Campus, Harvard Business School Press, 2001.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIACHETTI, Ronald et al. Analysis of applying knowledge management in an information technology call center. In: PROCEEDINGS OF THE ANNUAL

CONFERENCE OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY – POM 2001, 12., 2001, Orlando, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GILL, Carol. **Use of hard and soft models of HRM to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce management**. Melbourne-AU: RMIT University, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000a.

_____. Processo? Que Processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 8-19, 2000b.

GOTTSCHALK, K. et al. Introduction to web services architecture. **IBM Systems Journal**, v. 41, n. 2, 2002.

GREENWOOD, Michelle; De CIERI, Helen. **Stakeholder theory and the ethics of human resource management**. working paper series. Melbourne-AU: Monash University, 2005.

GUARD, Julie. **MANITOBA'S call centre explosion: a preliminary overview**. Toronto: Laurentian University; University of Manitoba e Steelworkers, 2003.

GULATI, Sandeep; MALCOLM, Scott A. Call center scheduling technology evaluation using simulation. In: PROCEEDINGS OF THE WINTER SIMULATION CONFERENCE, 2001, Newark-US: University of Delaware, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANNIF, Zeenobiyah Naadiyah; LAMM, Felicity. **Occupation health and safety in the New Zealand call centre industry**. ESC Working Paper nº 2005/8, 2005.

HARMON, Paul; WOLF, Celia. **The state of business process in 2006**. Disponível em: <<http://www.bptrends.com>>. Acesso em: 2006.

HAVEY, Michael. **Essential business process modeling**. Sebastopol-CA: O'Reilly Media, 2005.

HAVEY, Michael. **Keeping bpm simple for business users**: power users beware. Disponível em: <<http://www.bptrends.com>>. Acesso em: 2006.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, n. 38, n. 2 e 3, p. 472-484, 1999.

HINGST, Ray. Perceptions of working life in call centres. **Journal of Management Practice**, v. 7, n. 1, p. 1-9, 2006.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

HLUPIC, Vlatka. Current trends in business process modelling. **Simulation Review**, Uxbridge-UK: Brunel University, v.. 2, n. 2, 2001.

HUANG, Jimmy et al. **Deriving value from a commodity process: a case study of the strategic planning and management of a call center**. Nottingham University Business School-UK: Bentley College-USA, 2005.

IMAI, Masaaki. **Kaizen**: the key to japanese competitive success. New York: Random House, 1986.

_____. **Gemba kaizen**: estratégias e técnicas do kaizen no piso de fábrica. São Paulo: IMAM, 1996.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão prática**. Texto Integral. São Paulo: Martin Claret, 2004a.

_____. **Crítica da razão pura**. Texto Integral. São Paulo: Martin Claret, 2004b.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. _____. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KELTON, W. D.; SADOWSKI, R. P.; SADOWSKI, D. A. **Simulation with arena**. Sewickley: McGraw-Hill, 1998.

KENNEDY, Jeffrey C. et al. Using social network analysis of peer ratings for leadership development. In: INTERNATIONAL MILITARY TESTING ASSOCIATION IN SINGAPORE, 47., 8-10 Dec. 2005, Singapore. **Paper presented at the 47th International Military Testing Association in Singapore from 8 to 10 Nov 2005**. Singapore: IMTA website, 2005.

KETTINGER, William J.; TENG, James T. C.; GUHA, Subashish. **Business process change**: a study of methodologies, techniques and tools. Appendices MISQ Archivist. MIS Quarterly, 1997.

KHAN, Rashid N. **Value-based BPM pricing**. Disponível em: <<http://www.bptrends.com>>. Acesso em: 2006.

KOOLE, Ger. **Call center mathematics**: a scientific method for understanding and improving contact centers. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam, 2005.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEE, R. G.; DALE, B. G. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**, Manchester-UK, v. 4, n. 3, 1998.

LEPSINGER, Richard; LUCIA, Anntoinette D. 360 degree feedback and performance appraisal. **Training**, v. 34, n. 9, p. 62, set. 1997; ABI/INFORM Global.

LESSA, Elibel; SOARES, Priscila F.; CARDOSO, Vinicius C. **Em direção à gestão de competências por processos**: uma proposta de método para construção de árvores de conhecimentos. ENEGEP, 23., 22-24 out. 2003, Ouro Preto, 2003.

LEVIN, Daniel Z. What's in an organizational routine? "unpacking knowledge management". In: ANNUAL ACADEMY OF MANAGEMENT MEETINGS, 1999, Chicago-IL, New Jersey: Rutgers University, 1999.

LEYMANN, F.; ROLLER, D.; SCHMIDT, M. T. Web services and business process management. **IBM Systems Journal**, v. 41, n. 2, 2002.

LIND, Mikael. Dividing Businesses into processes: Foundations for modeling essentials. Accepted at the IFIP WG 8.1. In: WORKING CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL SEMIOTICS: INVOLVING A SCIENCE OF INFORMATION SYSTEMS, 23-25 July 2001, Montreal: University of Borås, Sweden, 2001.

LIND, Mikael. **The diversity of work practices**: challenging the existing notion of business process types. Borås-SW: University of Borås, 2003.

_____; GOLDKUHL, Göran. Designing business process variants. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, WORKSHOP ON BUSINESS PROCESS DESIGN – BPM 2005, 3., 2005, Nancy-França, 2005.

LOBSENZ, Russell; CARUSO, Karen; SEIDLER, Amanda. **Best practices in reporting 360-degree feedback**. Princeton-NJ: Viapeople, 2004.

LONDON, Manuel et al. **An examination of the effects of an upward feedback program over time**, [S.l.: s.n.], 1995.

LONGO, Antonella. Design processes for sustainable performances: a model and a method. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, WORKSHOP ON BUSINESS PROCESS DESIGN – BPM 2005, 3., 2005, Nancy-França, 2005.

LOWENTHAL, Jeffrey N. **Reengineering the organization**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1994.

LUNA, S. V., **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. São Paulo: EDUC, 1998.

MALSCHITZKY, Nancy. **O programa de educação permanente enquanto alicerce do planejamento estratégico frente às mudanças organizacionais**. 2000. Dissertação (Mestrado), UFSC, Florianópolis.

MALSCHITZKY, Nancy; LEVEK, Andréa Regina H. Cunha. **Liderança**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: UNIFAE, 2006.

MANCINI, Lucas. **Call center**: estratégia para vencer. Florianópolis: APEC, 2001.

MANDELBAUM, Avishai. **Call centers**. research bibliography with abstracts. Haifa-Israel: Faculty of Industrial Engineering and Management, 2004.

MANSAR, Selma Limam; REIJERS, Hajo A.; OUNNAR, Fouzia. BPR implementarion: a decision – making strategy. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, WORKSHOP ON BUSINESS PROCESS DESIGN – BPM 2005, 3., 2005, Nancy-França, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARR, Bernard; NEELY, Andy. **Managing and measuring for value**: the case of call centre performance. Bedfordshire-UK: Cranfield University School of Management, 2004.

MARTIN, James; McCLURE, Carma. **Técnicas estruturadas e case**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

MATTSSON, Henrik. Demystifying tacit knowledge: fine-tuning the instruments of economic geography. **Druid Summer Conference 2003 on Creating, Sharing and Transferring Knowledge**. 14 dez. 2003, Copenhagen, 2003.

McPHAIL, Brenda. **What is on the line in call centre studies?**: a review of key issues in the academic literature. Toronto: University of Toronto, 2002.

MERTINS, Kai; HEISIG, Peter; ALWERT, Kay. Process-oriented knowledge structuring. **Journal of Universal Computer Science**, v. 9, n. 6, p. 542-550, 28 jun. 2003.

MICIAK, Alan; DESMARAIS, Mike. Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call center. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Canadá: Alberta, 2001.

MIERS, Derek. **The keys to bpm project success**. Disponível em: <<http://www.bptrends.com>>. Acesso em: 2006.

MORGESON, Frederick P; MUMFORD, Troy V; CAMPION, Michael A. Coming full circle using research and practice to address 27 questions about 360-degree feedback programs. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 57, n. 03, p. 196-209, 2005.

MUEHLEN, Michael zur; HO, Danny Ting-Yi. Risk management in the bpm lifecycle and the role of coso and cobit. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, WORKSHOP ON BUSINESS PROCESS DESIGN – BPM 2005, 3., 2005, Nancy-França, 2005.

NEIGER, Dina; CHURILOV, Leonid. A notion of a useful process model revisited: a process design perspective. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, WORKSHOP ON BUSINESS PROCESS DESIGN – BPM 2005, 3., 2005, Nancy-França, 2005.

NETJES, Mariska; VANDERFEESTEN, Irene; REIJERS, Hajo. “Intelligent” tools for workflow process redesign: a research agenda. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, WORKSHOP ON BUSINESS PROCESS DESIGN – BPM 2005, 3., 2005, Nancy-França, 2005.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, Harvard Business School Press, 2001.

_____; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORRIS, Grant et al. **E-business e ERP: transformando as organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2001.

NYSETVOLD, Anna Gunhild; KROGSTIE, John. **Assessing business processing modeling languages using a generic quality framework**. Norway: Norwegian University of Science and Technology, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1998.

OWEN, Martin; RAJ, Jog. **BPMN and business process management**: introduction to the new business process modeling standard. Popkin Software 2003. Disponível em: <<http://www.popkin.com>>.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAGE-JONES, Meilir. **Fundamentos do desenho orientado a objeto com UML**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PAPAVASSILIOU, Giorgos; MENTZAS, Gregoris; ABECKER, Andréas. **Integrating knowledge modelling in business process management**. Gdansk-PO: ECIS, 2002.

PENTLAND, Brian T. et al. **Lexical and sequential variety in organizational processes**: some preliminary findings and propositions. Michigan: Michigan State University, 2002.

PENTLAND, Brian T.; RUETER, Henry H. A grammatical model of organization routines. In: **A Technical Service Organization**. Accepted for Publication in Administrative Science Quarterly. Presented at the Academy of Management, Las Vegas, 1992.

PIRES, J. C. L. **Desafios da reestruturação do setor elétrico brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. New York: Doubleday, 1966.

PONCHIROLLI, Osmar. **Capital humano**. Curitiba: Juruá, 2005.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-139, 2005.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de software**. São Paulo: Makron Books, 1995.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMBHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RATHMELL, Judy; STURROCK, David T. The arena product family: enterprise modeling solutions. In: WINTER SIMULATION CONFERENCE, 2002, Sewickley: Rockwell Software, 2002.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2000.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**. São Paulo: Atlas, 2003.

REN, Z. Justin; ZHOU, Yong-Pin. **Call center outsourcing: coordinating staffing level and service quality**. **Boston University School of Management**. Disponível em: <<http://smgpublish.bu.edu/ren/>>. Acesso em: 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras**. 2002a. Tese (Doutorado), UFSC, Florianópolis.

_____. **Engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2002b.

_____. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002c.

_____. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 146-155, 2003a.

_____. **Planejamento de sistemas de informação e informática**. São Paulo: Atlas, 2003b.

_____. Aplicação prática de um modelo de alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento privado e público e de seus respectivos estágios. **Produto & Produção**, v. 7, n. 2, p. 39-52, 2004.

_____. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

ROCKWELL Software. **Arena basic foward visibility for your business**. Sewickley-USA: Rockwell Software, 2001.

_____. _____. Sewickley-USA: Rockwell Software Inc., 2002.

ROLF, Bertil. **Two theories of tacit and implicit knowledge**. Blekinge Institute of Technology. Ronneby, Sweden, 2004.

ROSE, Kenneth H. Knowledge management is power: managing knowledge allows companies to march successfully and profitably into the future. **PM Network Project Management**, p. 52-55, fev. 2002.

ROSEN, Mike. **Where does onde end and the other begin?** Disponível em: <www.bptrends.com>. Acesso em: 2006.

ROSENTHAL, Patrice. **Management control as an employee resource**: the case of front-line service workers. Londres: King's College London. University of London. 2002.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução do projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenho nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SADOWSKI; BAPAT; DRAKE. **The arena product family**: enterprise modeling solutions. In: WINTER SIMULATION CONFERENCE, 1998, Sewickley: Systems Modeling Corporation, 1998.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, Rafael Paim C.; CARDOSO, Vinícius C.; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. **A inserção dos processos no projeto de organizações**: uma argumentação conceitual e prática. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E. A quarter-century review of human resource management in U.S.: the growth in importance of the international perspective. **Management Revue**, New Jersey: Rutgers University, v. 16, issue 1, 2005.

SCHÜTT, Peter. The post-Nonaka knowledge management. **Journal of universal computer science**, v. 9, n. 6, p. 451-462, submitted: 27 jan. 2003, accepted: 17 mar. 2003. Stuttgart, Germany.

SCOTT, Kendall. **O processo unificado**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SINGH, Harry S. **Data Warehouse**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SKYRME, Pamela et al. Using personality to predict outbound call center job performance. **Applied H.R.M. Research**, v. 10, n. 2, p. 89-98, 2005.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business process management**: the third wave. Tampa-FL: Meghan-Kiffer, 2003.

SMITH, Howard. **A systems integrator's perspective on business process management, work and EAI**. Computer Sciences Corporation. Infoconomy Agile Business Conference, 2002.

SOUZA, Paulo Roberto Cavalcanti de. **Evolução da indústria de energia elétrica brasileira sob mudanças no ambiente de negócios**: um enfoque institucionalista. 2002. Tese (Doutorado), UFSC, Florianópolis.

SPRIGG, Christine A; JACKSON, Paul R. Call centers as lean service environments: job-related strain and the mediating role of work design. **Journal of Occupational Health Psychology**, American Psychological Association, v. 11, n. 2, p. 197-212, 2006.

STAIR, Ralph M; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

STOICA, Mihail; CHAWAT, Nimit; SHIN, Namchul. **An investigation of the methodologies of business process reengineering**. New York: Pace University, Isecon 2003 (San Diego) e Edsig 2004.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTUNGER, Liz. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl-Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **What is knowledge management? (2001)**. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/knowledgemanagement.htm>>. Acesso em: jan. 2006.

SWIFT, Ronald. **CRM: customer relationship management**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

TAMAYO, Horacio V. Barreda; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; TRAVASSOS, Lucília Panisset. **Competencias and strategies for organisational intelligence**. Universidade de San Agustin – Arequipa Peru e Universidade Federal de Santa Catalina – Florianópolis, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.

TONINI, Antonio Carlos. **Metodologia para seleção de sistemas ERP**. Capítulo de Sistemas de ERP no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

TRUSS, Catherine. **Shifting the paradigm in human resource management**: from the resource-based view to complex adaptive systems. Working paper, School of HRM. London: Kingston Business School, 2001.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VEIGA, Francisco Carlos da. **A autenticidade das relações interpessoais nas organizações**. 2004. Dissertação (Mestrado), UFSC, Florianópolis.

WELLINGTON, Patrícia. **Kaizen para atendimento ao cliente**. São Paulo: Educator, 1998.

WHITE, Stephen A. **Introduction to BPMN**: IBM Corporation. Atlanta-USA: IBM, 2005.

www.omg.org.

WYNER, George M.; LEE, Jintae. Applying specialization to petri nets: implications for workflow design. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, WORKSHOP ON BUSINESS PROCESS DESIGN – BPM 2005, 3., 2005, Nancy-França, 2005.

YAN, Yuhong; MAAMAR, Zakaria; SHEN, Weiming. Integration of workflow and agent technology for business process management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CSCW IN DESIGN, 6., 2001, London-CA, 2001.

YIN, Robert K. **Case study research**. London: Sage Pub, 1994.

YOURDON, Edward. **Análise estruturada moderna**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1992.

ZAIRI, Mohamed; SINCLAIR, David. Business re-engineering and process management. A survey of current practice and future trends in integrated management. **Business Process Re-engineering & Management Journal**, Bradford-UK, v. 1, n. 1, 1995.

ZAMBON, Luís Pedro. **Medição remota, inovação tecnológica em distribuidoras de energia elétrica**: luxo ou necessidade? 2001. Dissertação (Mestrado), UFSC, Florianópolis.

_____. Os negócios e o comércio eletrônico. **Revista FAE Business**, Curitiba: FAE, n. 6, ago 2003.

_____; FANHA, Mauro Luiz; MACEDO, Angelino R. B. de. A solução copel para criar ilhas de especialidade. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA – SENDI 2004, 26., 2004.

_____. **Impacto do TMA nos indicadores de satisfação do cliente**. Reunião do GT Call Center Abradee em Florianópolis, em 17 mar. 2006.

ANEXO A
RESOLUÇÃO ANEEL 057/2004

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA - ANEEL

RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 57, DE 12 DE ABRIL DE 2004

Estabelece as condições de atendimento por meio de Central de Teleatendimento (CTA) das concessionárias ou permissionárias, critérios de classificação de serviços e metas de atendimento.

O DIRETOR-GERAL DA AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA – ANEEL, no uso de suas atribuições regimentais, de acordo com deliberação da Diretoria, tendo em vista o disposto no art. 6º da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, no art. 25 da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995, no art. 2º da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, no inciso III do art. 4º, Anexo I, do Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997, o que consta do Processo nº 48500.004244/02-83, e considerando que:

existe a necessidade de padronizar os procedimentos referentes ao serviço de teleatendimento prestado pelas concessionárias ou permissionárias de distribuição de energia elétrica aos solicitantes, visando seu aprimoramento, sem prejuízo da obrigação de instalar e manter os postos de atendimento pessoal reconhecidos nas revisões tarifárias periódicas;

competete à ANEEL regular os serviços de energia elétrica, expedindo os atos necessários ao cumprimento das normas estabelecidas pela legislação em vigor, bem como estimular a melhoria do serviço prestado e zelar, direta ou indiretamente, pela sua boa qualidade, observado, no que couber, o disposto na legislação de proteção e defesa do consumidor; e

as sugestões recebidas de diversos agentes e setores da sociedade, no período de 19 de setembro a 20 de outubro de 2003, por ocasião da Audiência Pública nº 27/2003, realizada no dia 28 de outubro de 2003, contribuíram para o aperfeiçoamento deste ato regulamentar, resolve:

Art. 1º Estabelecer as condições de atendimento por meio de Central de Teleatendimento das concessionárias ou permissionárias do serviço público de distribuição de energia elétrica.

Parágrafo único. As concessionárias ou permissionárias são, doravante, denominadas genericamente pelo termo concessionária.

DAS DEFINIÇÕES

Art. 2º Para os fins e efeitos desta Resolução são adotadas as seguintes definições mais usuais:

I - Central de Teleatendimento: unidade composta por estruturas física e de pessoal adequadas, que tem por objetivo centralizar o recebimento de ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente aos atendentes, possibilitando o atendimento do solicitante pela concessionária;

II - Chamada Abandonada – CAb: ligação telefônica que, após ser recebida e direcionada para atendimento, é desligada pelo solicitante antes de falar com o atendente;

III - Chamada Atendida Eletronicamente: ligação telefônica recebida por Unidade de Resposta Audível (URA), com determinado tempo de duração, que será considerada atendida após a desconexão por parte do solicitante;

IV - Chamada Atendida - CA: ligação telefônica recebida por atendente, com determinado tempo de duração, que será considerada atendida após a desconexão por parte do solicitante;

V - Chamada Ocupada - CO: ligação telefônica que não pôde ser completada e atendida por falta de capacidade da Central de Teleatendimento;

VI - Chamada Bloqueada - CB: ligação telefônica que não pôde ser completada por falta de capacidade da operadora de serviço telefônico;

VII - Chamada em Espera ou Fila - CE: ligação telefônica recebida e mantida em espera até o atendimento por atendente;

VIII - Chamada Oferecida - COF: ligação telefônica, não bloqueada por restrições advindas da operadora de serviço telefônico, que visa o acesso à Central de Teleatendimento;

IX - Chamada Recebida - CR: ligação telefônica que efetivamente teve acesso à Central de Teleatendimento;

X - Chamada Recebida por Atendente – CRA: ligação telefônica que for direcionada ou transferida para atendimento por atendente;

XI - Dia Atípico: o dia que apresentar volume de chamadas recebidas superior a 20% (vinte por cento) em relação à média dos últimos 4 (quatro) dias típicos correspondentes em semanas anteriores, com apuração realizada individualmente por dia da semana;

XII - Dia Típico: o dia que apresentar volume de chamadas recebidas que não ultrapasse a 20% (vinte por cento) em relação à média dos últimos 4 (quatro) dias correspondentes em semanas anteriores, com apuração realizada individualmente por dia da semana;

XIII - Distribuidor Automático de Chamadas - DAC: sistema telefônico programável que recebe chamadas e as encaminha automaticamente para a Unidade de Resposta Audível - URA ou as coloca em fila de espera ou as distribui para os atendentes, coloca mensagens para os solicitantes e elabora relatórios técnicos em tempo real destas atividades;

XIV - Fator K: número limitador da incidência de chamadas ocupadas no cálculo do Índice de Nível de Serviço Básico - INB;

XV - Índice de Abandono - IAb: razão entre o total de chamadas abandonadas e o total de chamadas recebidas por atendentes, em termos percentuais (%);

XVI - Índice de Chamadas Ocupadas – ICO: razão entre o total de chamadas ocupadas, e o total de chamadas oferecidas, em termos percentuais (%);

XVII - Índice de Nível de Serviço Básico – INB: razão entre o total de chamadas atendidas em até 30 (trinta) segundos e a soma obtida pelo total de chamadas atendidas, o total de chamadas abandonadas e o total de chamadas ocupadas multiplicado pelo fator K, em termos percentuais (%);

XVIII - Posição de Atendimento - PA: estação de trabalho munida de microcomputador integrado ao sistema telefônico e à base de dados da concessionária, utilizada para a realização dos atendimentos;

XIX - Qualidade do Atendimento Telefônico: conjunto de atributos dos serviços proporcionados pela concessionária objetivando satisfazer, com adequado nível de presteza e cortesia, as necessidades dos solicitantes, segundo determinados níveis de eficiência e eficácia;

XX - Tempo de Abandono - TAb: tempo, em segundos, de espera do solicitante na fila antes de abandonar a ligação telefônica;

XXI - Tempo de Atendimento - TA: tempo, em segundos, apurado entre o início do contato do solicitante com o atendente ou com a Unidade de Resposta Audível - URA até a desconexão da chamada por iniciativa do solicitante;

XXII - Tempo de Espera – TE: tempo, em segundos, decorrido entre a entrada do solicitante na fila de espera para o atendimento por atendente, e o início do atendimento respectivo, independente do acesso anterior via atendimento eletrônico;

XXIII - Tempo Médio de Abandono - TMAb: razão entre o tempo total de abandono, em segundos, e o total de chamadas abandonadas no mesmo período;

XXIV - Tempo Médio de Atendimento – TMA: razão entre o tempo total despendido para o atendimento, em segundos, e o total de chamadas atendidas;

XXV - Tempo Médio de Espera – TME: razão entre o tempo total de espera, em segundos, e o total de chamadas em espera no mesmo período; e

XXVI - Unidade de Resposta Audível – URA: dispositivo eletrônico que, integrado entre a base de dados da concessionária e a operadora de serviço telefônico, pode interagir automaticamente com o solicitante, recebendo ou enviando informações, configurando o que se chama de auto-atendimento.

DO ATENDIMENTO TELEFÔNICO

Art. 3º A concessionária deverá disponibilizar atendimento telefônico, sem prejuízo da oferta de atendimento pessoal por meio de postos de atendimento, com as seguintes características:

I - sem custo para o solicitante, independente da ligação provir de operadora de serviço telefônico fixo ou móvel;

II - atendimento até o segundo toque de chamada;

III - acesso em toda área de concessão, incluindo os municípios atendidos a título precário, segundo regulamentação;

IV - estar disponível todos os dias, 24 (vinte e quatro) horas por dia; e

V - todo atendimento deverá gerar um número de identificação ao solicitante (protocolo), a ser informado ao mesmo antes do término do atendimento.

§ 1º Os atendimentos serão classificados conforme disposto no Anexo I desta Resolução.

§ 2º A concessionária deverá disponibilizar condições para que o solicitante acompanhe o atendimento prestado pela mesma, que compreende o acesso a todos os dados registrados sob o número de protocolo informado, mediante consulta telefônica, ou por escrito, desde que solicitado.

DA IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO

Art. 4º A implantação de Central de Teleatendimento será opcional para concessionária com até 120 (cento e vinte) mil consumidores e obrigatória para as demais.

Parágrafo único. A concessionária com até 120 (cento e vinte) mil consumidores deverá implantar atendimento telefônico conforme o disposto no art. 3º desta Resolução, independentemente da opção prevista no *caput* deste artigo, até o dia 31 de dezembro de 2004.

Art. 5º A concessionária com mais de 120 (cento e vinte) mil consumidores e que ainda não dispõe de Central de Teleatendimento deverá implantar este serviço até o dia 31 de dezembro de 2004.

DA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO

Art. 6º É permitido à concessionária a utilização de atendimento automatizado, via URA, com oferta de menu de opções de direcionamento ao solicitante.

Parágrafo único. Em caso de recebimento da chamada diretamente via URA ou por menu de opções, deverão ser respeitadas as seguintes características:

I - atendimento até o segundo toque de chamada, caracterizando o recebimento da chamada;

II - a última opção do menu principal deverá ser a de espera por atendimento por atendente e obrigatoriamente disponibilizada como opção de número 9 (nove);

III - o tempo decorrido entre o recebimento da chamada e o anúncio da opção de espera para atendimento por atendente será de, no máximo, 30 (trinta) segundos;

IV - deverá ser facultada ao solicitante a possibilidade de acionar a opção desejada a qualquer momento, sem que haja necessidade de aguardar o anúncio de todas as opções disponíveis; e

V - o menu principal poderá apresentar menus consecutivos ou sub-menus aos solicitantes, à exceção das opções de emergência e de atendimento por atendente.

Art. 7º A concessionária deverá disponibilizar ao solicitante a possibilidade de acesso diferenciado entre atendimento comercial e emergencial, incluindo as seguintes opções:

I - números telefônicos diferenciados para atendimento comercial e de emergência; ou

II - número telefônico unificado com atendimento prioritário para emergência.

§ 1º Em caso de direcionamento de chamadas, com uso de menu de opções, a opção de emergência deverá ser obrigatoriamente a de número 01 (um), com o tempo máximo para notificação, ao solicitante, de 10 (dez) segundos após a recepção da chamada.

§ 2º O atendimento emergencial deverá ser priorizado pela concessionária, garantida posição privilegiada em filas de espera para atendimento frente aos demais tipos de contatos.

Art. 8º A concessionária deverá gravar eletronicamente, diariamente e por amostragem, chamadas atendidas por atendente para fins de fiscalização e monitoramento da qualidade do atendimento telefônico.

Parágrafo único. As gravações deverão ser efetuadas com o prévio conhecimento dos respectivos interlocutores e armazenadas por um período mínimo de 90 (noventa) dias.

DAS METAS DE ATENDIMENTO

Art. 9º A qualidade do atendimento telefônico ao solicitante será mensurada por indicadores, tendo em vista padrões estabelecidos para períodos mensais e diários, conforme especificações a seguir:

I - os índices mensais serão determinados pela média dos índices diários, ponderada pelo volume de chamadas, no período compreendido entre 00:00h do primeiro dia e 24:00h do último dia do mês;

II - a concessionária poderá expurgar todos os dias atípicos para fins de cálculo dos indicadores; e

III - os índices diários, de um dia selecionado aleatoriamente pelo órgão regulador, serão determinados pelas médias dos índices apurados a cada meia hora, ponderadas pelo volume de chamadas, no período compreendido entre 00:00h e 24:00h.

Parágrafo único. Caso o dia selecionado previsto no inciso III deste artigo seja classificado como atípico, a concessionária deverá substituí-lo pelo primeiro dia útil típico posterior.

Art. 10. Para fins de cumprimento das metas de atendimento, deverão ser calculados os seguintes índices:

I - Índice de Nível de Serviço Básico – INB: apuração a cada meia hora, diária e mensal, de acordo com a seguinte fórmula:

$$INB = \frac{\text{Total de CA em até 30 segundos}}{\text{Total de CA} + \text{Total de CAb} + (\text{Total de CO} \times K)} \times 100$$

II - Índice de Abandono – IAb: apuração a cada meia hora, diária e mensal, de acordo com a seguinte fórmula:

$$IAb = \frac{\text{Total de CAb}}{\text{Total de CRA}} \times 100$$

III - Índice de Chamadas Ocupadas - ICO: apuração a cada meia hora, diária e mensal, de acordo com a seguinte fórmula:

$$ICO = \frac{\text{Total de CO}}{\text{Total de COf}} \times 100$$

Parágrafo único. O fator K, previsto no inciso I deste artigo, será aplicado conforme cronograma estabelecido a seguir:

A partir de	Fator K
2005	0,00
2006	0,05
2007	0,10
2008	0,15

Art. 11. As metas de atendimento a serem alcançadas, conforme agrupamento de concessionárias contido no Anexo II desta Resolução, são:

GRUPO I

A partir de	2005	2006	2007	2008
Indicador	Índices (%)			
INB	80,0	85,0	90,0	95,0
Iab	15,0	10,0	7,0	4,0
ICO	20,0	15,0	7,0	4,0

GRUPO II

A partir de	2005	2006	2007	2008	2009
Indicador	Índices (%)				
INB	77,0	80,0	85,0	90,0	95,0
Iab	17,0	12,0	8,0	6,0	4,0
ICO	25,0	18,0	12,0	7,0	4,0

GRUPO III

A partir de	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Indicador	Índices (%)					
INB	74,0	77,0	80,0	85,0	90,0	95,0
Iab	18,0	15,0	12,0	8,0	6,0	4,0
ICO	28,0	22,0	18,0	12,0	7,0	4,0

GRUPO IV

A partir de	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Indicador	Índices (%)						
INB	70,0	74,0	77,0	80,0	85,0	90,0	95,0
Iab	20,0	18,0	15,0	12,0	8,0	6,0	4,0
ICO	32,0	28,0	24,0	18,0	12,0	7,0	4,0

Parágrafo único. Em caso de outorga de novas concessões, eventuais cisões ou fusões das atuais, a concessionária deverá cumprir as metas de atendimento estabelecidas para o grupo em que se inserir, após o período de 90 (noventa) dias.

Art. 12. A apuração mensal e diária deverá ser efetuada por meio de relatórios padronizados definidos nos Anexos III e IV, respectivamente, observando-se as seguintes diretrizes:

para fins de acompanhamento e fiscalização, os dados deverão estar disponíveis até o 10º (décimo) dia útil do mês subsequente ao período de apuração; e

os relatórios originais dos equipamentos e/ou programas de computador, que dão origem aos dados, deverão ser mantidos pela concessionária por até 24 (vinte e quatro) meses, em seu formato original, para fins de fiscalização.

Art. 13. A verificação do cumprimento das metas de atendimento, conforme disposto no art. 11 desta Resolução, terá início a partir de janeiro de 2005.

DAS PENALIDADES

Art. 14. O não cumprimento das disposições contidas nesta Resolução ensejará a aplicação de penalidades previstas na Resolução ANEEL nº 318, de 6 de outubro de 1998, ou por outro ato que venha a substituí-la.

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 15. A concessionária deverá dar ampla divulgação aos seus consumidores sobre o conteúdo desta Resolução, pelo período mínimo de 90 (noventa) dias, a partir de janeiro de 2005.

Art. 16. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

JOSÉ MÁRIO MIRANDA ABDO

Publicado no D.O de 13.04.2004, seção 1, p. 48, v. 141, n. 70.

Este texto não substitui o publicado no D.O de 13.04.2004.

ANEXO I CLASSIFICAÇÃO COMERCIAL E EMERGENCIAL

CÓD	CLASSIFICAÇÃO COMERCIAL
10	Informação
10.1	Tarifas
10.2	Ligação Nova
10.3	Religação
10.4	Residencial Baixa Renda
10.5	Leitura de Medidores
10.6	Normas Técnicas
10.7	Faturas
10.8	Prazos
10.9	Iluminação Pública
10.10	Danos e Ressarcimentos
10.11	Horário de Verão
10.12	Outros
20	Reclamação
20.1	Tarifas
20.2	Faturas
20.3	Corte indevido
20.4	Do atendimento
20.5	Prazos
20.6	Tensão do fornecimento
20.7	Problemas de instalação interna à unidade consumidora
20.9	Danos Elétricos
20.10	Indisponibilidade de Agência / Posto de Atendimento
20.11	Alteração Cadastral
20.12	Variação de Consumo
20.13	Erro de Leitura
20.14	Apresentação / Entrega de Conta
20.15	Valores Mínimos Faturáveis
20.16	Cobrança por Irregularidade (Fraude / Desvio)
20.17	Outros

30	Solicitação de Serviços
30.1	Ligação Nova
30.2	Religação
30.3	Desligamento a pedido
30.4	Alteração Cadastral
30.5	2ª. Via de Fatura
30.6	Verificação de Leitura do Medidor
30.7	Aferição do Medidor
30.8	Alteração de Carga
30.9	Rompimento de Elo Fusível/Disjuntor
30.10	Troca de Medidor
30.11	Outros
40	Iluminação pública
50	Elogios
60	Improcedente
70	Outros

CÓD	CLASSIFICAÇÃO EMERGENCIAL
200	Emergência
200.1	Falta de Energia
200.2	Fio partido
200.3	Postes
200.4	Transformador
200.5	Outros

ANEXO II

GRUPOS DE CONCESSIONÁRIAS

Grupo I – Acima de 1.150.000 consumidores

Bandeirante Energia S/A – BANDEIRANTE Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A – CELESC Centrais Elétricas do Pará S/A – CELPA Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – COELBA Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro – CERJ Companhia Energética de Goiás – CELG Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG Companhia Energética de Pernambuco – CELPE Companhia Energética do Ceará – COELCE Companhia Estadual de Energia Elétrica – CEEE Companhia Paranaense de Energia – COPEL Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL Paulista Companhia Piratininga de Força e Luz – CPFL Piratininga Elektro Eletricidade e Serviços S/A – ELEKTRO Eletropaulo Metropolitana – Eletricidade de São Paulo S/A – ELETROPAULO Light Serviços de Eletricidade S/A – LIGHT

Grupo II – Acima de 500.000 até 1.150.000 consumidores

Centrais Elétricas Matogrossenses S/A – CEMAT

Companhia Energética de Alagoas – CEAL
Companhia Energética de Brasília – CEB
Companhia Energética do Maranhão – CEMAR
Companhia Energética do Piauí – CEPISA
Companhia Energética do Rio Grande do Norte – COSERN
Distribuidora Gaúcha de Energia S/A – AES Sul
Empresa Energética de Mato Grosso do Sul – ENERSUL
Espírito Santo Centrais Elétricas S/A – ESCELSA
Rio Grande Energia S/A – RGE
S/A de Eletrificação da Paraíba – SAELPA

Grupo III – Acima de 120.000 até 500.000 consumidores

Caiuá Serviços de Eletricidade S/A – CAIUÁ
Centrais Elétricas de Rondônia S.A. – CERON
Companhia de Eletricidade do Acre – ELETROACRE
Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins – CELTINS
Companhia Energética da Borborema – CELB
Companhia Energética do Amazonas – CEAM
Companhia Força e Luz Cataguazes Leopoldina – CFLCL
Companhia Luz e Força Santa Cruz – CLFSC
Empresa de Eletricidade Vale Paranapanema S/A – EEVP
Empresa Energética de Sergipe – ENERGIPE
Manaus Energia S/A – MANAUS

Grupo IV – Até 120.000 consumidores

Boa Vista Energia S/A – BOA VISTA
Centrais Elétricas do Carazinho – ELETROCAR
Companhia Campolarguense de Energia – COCEL
Companhia de Eletricidade de Nova Friburgo – CENF
Companhia de Eletricidade do Amapá – CEA
Companhia de Luz e Força Mococa – CLFM
Companhia Energética de Roraima – CER
Companhia Força e Luz do Oeste – CFLO
Companhia Hidroelétrica São Patrício – CHESP
Companhia Jaguari de Energia – CJE
Companhia Nacional de Energia Elétrica – NACIONAL
Companhia Paulista de Energia Elétrica – CPEE
Companhia Sul Paulista de Energia – CSPE
Companhia Sul Sergipana de Eletricidade – SULGIPE
Cooperativa Aliança – ALIANÇA
Departamento Municipal de Eletricidade de Poços de Caldas - DMEPC
Departamento Municipal de Energia de Ijuí – DEMEI
Empresa Elétrica Bragantina – EEB

Empresa Força e Luz de Urussanga Ltda – EFLUL
 Empresa Força e Luz João Cesa Ltda – JOÃO CESA
 Empresa Luz e Força Santa Maria S/A – ELFSM
 Força e Luz Coronel Vivida Ltda – FORCEL
 Hidroelétrica Panambi S/A – HIDROPAN
 Iguaçu Distribuidora de Energia Elétrica Ltda - IGUAÇU
 Marin & Cia Ltda – MUXFELDT
 Usina Hidroelétrica de Nova Palma – NOVA PALMA

ANEXO III
RELATÓRIO MENSAL PARA APURAÇÃO DE METAS

[illegible]

APÊNDICE A – DOCUMENTAÇÃO DO EXPERIMENTO

Título: Alinhamento operacional com algumas áreas fornecedoras do call center.

Localização do Experimento: O experimento foi realizado em uma concessionária distribuidora de energia elétrica do Brasil, envolvendo áreas conforme demonstrado nas Figuras 6, 7, 8 e 9.

Data de Início: 01 de fevereiro de 2005.

Data de Término: 31 de janeiro de 2006.

Objetivo do Experimento:

Observar e registrar os resultados mensais de uma situação real de alinhamento operacional entre áreas fornecedoras do call center em uma concessionária distribuidora de energia elétrica.

Áreas envolvidas no experimento:

As áreas envolvidas no experimento estão sinalizadas na Figura A conforme a legenda, são elas:

GE – Grupo do Experimento: AG, TA, PA e SA.

GC – Grupo de Controle: PC e SC.

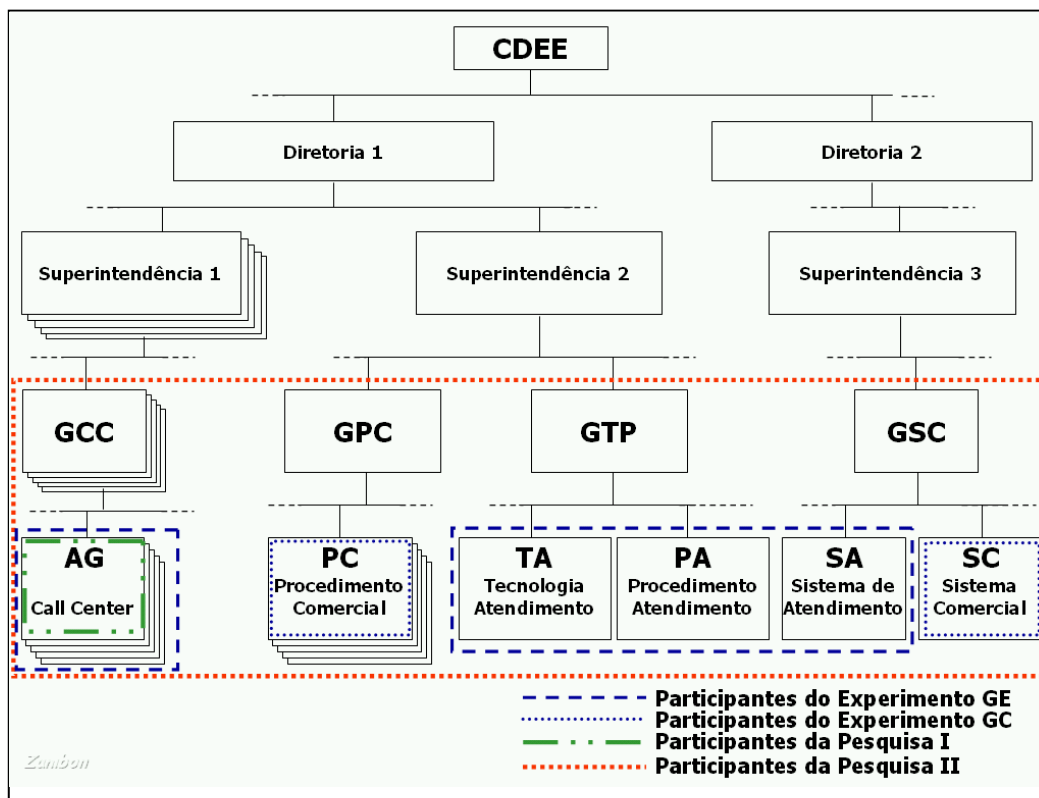


Figura A – Elementos de influência na percepção da satisfação do cliente

As áreas envolvidas no experimento possuíam rotinas claras, documentadas e certificadas pela norma ISO. A única que não estava envolvida nessa certificação e possuía uma rotina de não envolvimento era a SA.

A negociação entre as superintendências 2 e 3 envolvidas propiciou formar equipe alinhada aos interesses do call center, essa estrutura foi utilizada para realizar o experimento. A SA foi formada por 4 profissionais, os quais passaram a discutir as necessidades e prioridades junto a TA e realizar as mudanças no sistema de atendimento.

Antes do alinhamento dessas equipes operacionais a atividade de manutenção do sistema de atendimento era realizada de forma eventual e para atender ajustes realizados no sistema comercial e que influenciava negativamente no sistema de atendimento, provocando aumento do TMA.

Não havia alinhamento de interesses e de ações entre as áreas. A formalização deste trabalho possibilitou o alinhamento de interesse e de ações entre as equipes, buscando um resultado comum e compartilhando os conhecimentos específicos de cada uma das partes.

Na Tabela A estão demonstradas as áreas, sua atuação, quantidade de profissionais envolvidos e onde se localizam na empresa.

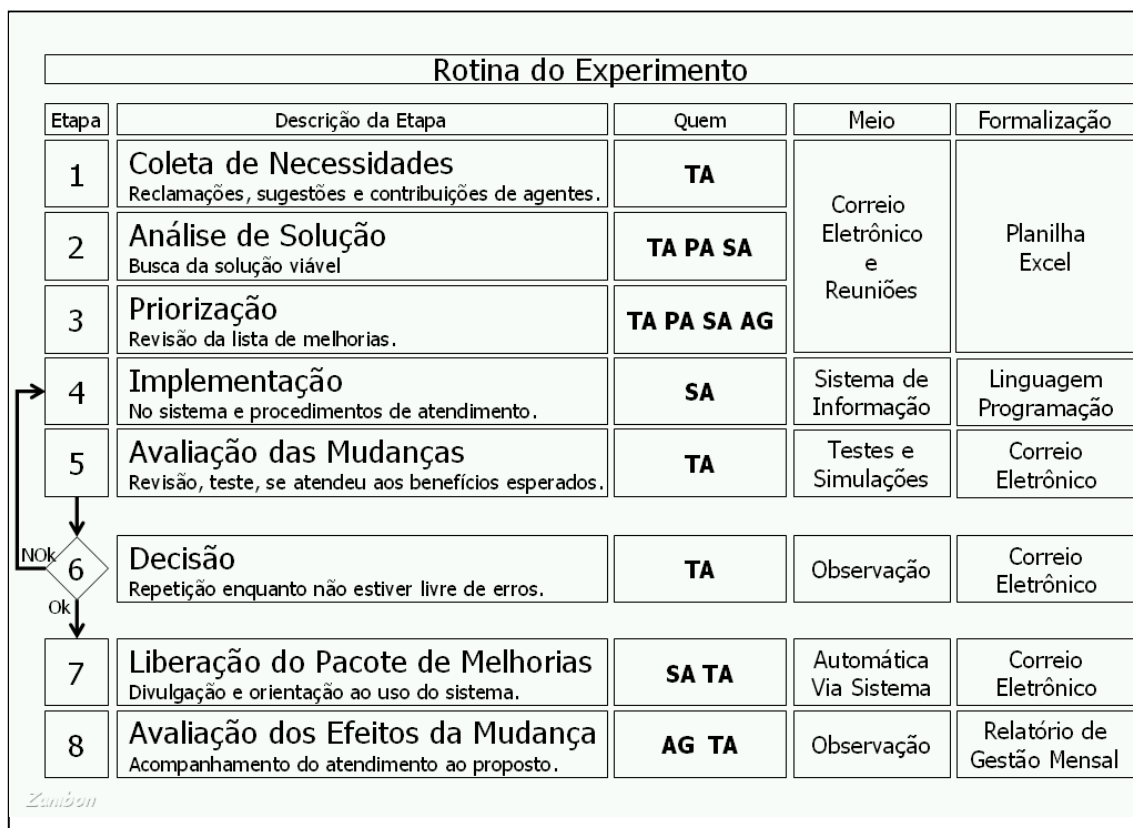
Tabela A – Participantes efetivos do experimento

ÁREA	ATUAÇÃO DA ÁREA	PESSOAS ENVOLVIDAS
AG	Responsável pelo atendimento das 700.000 ligações mensais em média.	422 agentes
TA	Responsável pela tecnologia das 5 centrais de atendimento.	3 profissionais
PA	Responsável pelos procedimentos de atendimento.	7 profissionais
SA	Responsável em manter o sistema de atendimento.	4 profissionais

Rotina do experimento:

Na Figura abaixo está ilustrada de forma esquemática a rotina do experimento, descrevendo cada etapa, quem a executa, qual o meio utilizado para realizar a atividade e como ela foi formalizada.

Figura B – Procedimentos da rotina do experimento.



Descrição das etapas dos procedimentos do roteiro do experimento:

Etapa 1 – Através de reuniões, recepção de reclamações, sugestões e contribuições dos AG, produziram estudos a fim de identificar o que pode resultar em mudanças no procedimento de atendimento (*script*) ou no sistema de atendimento (interface inteligente) a fim de conseguir evoluções que resultem em contribuições na destreza dos agentes.

Etapa 2 – Esses estudos foram discutidos e trabalhados com PA e SA a fim de identificar como poderiam ser implementados no sistema de atendimento e/ou no procedimento de atendimento. Dessa discussão resultaram as atividades de melhorias para serem priorizadas.

Etapa 3 – Novamente discutindo com representantes dos agentes de AG, para definir a priorização das atividades, utilizando o gráfico pareto como elemento de distinção entre as atividades que mais retorno trarão.

Etapa 4 – SA implementa as mudanças no sistema de atendimento e submete a TA para testes e aprovação.

Etapa 5 – TA revisa o solicitado, realiza testes para identificar falhas e se os benefícios esperados foram atingidos.

Etapa 6 – Se problemas forem constatados na etapa 5 o procedimento da etapa 4 é realizado para efetuar as correções necessárias. Após a etapa 5 revê e testa a melhoria novamente. Esse processo repete-se até que esteja completamente correto e pronto para ser disponibilizado AG.

Etapa 7 – Liberação e divulgação do pacote de melhorias. Acompanhamento e orientações às dúvidas durante a utilização em larga escala. A divulgação é realizada via correio eletrônico, juntamente com a lista de melhorias e os detalhes considerados oportunos para esclarecer as mudanças, os efeitos e benefícios.

Etapa 8 – Avaliação dos efeitos das melhorias junto ao TMA e satisfação dos agentes. Mensalmente no Relatório Mensal de Gestão do Atendimento Telefônico é informado o TMA por ilha e o projeto de melhorias onde é exposta a quantidade de melhorias introduzidas. Para conhecimento do staff da concessionária.

Coleta de dados:

O TMA foi extraído mensalmente do Relatório Mensal de Gestão do Atendimento Telefônico, onde está registrado o histórico de todos os indicadores, de cada ilha e volume de ligações dos últimos anos. Nesse relatório TA registra a análise crítica através da avaliação dos vários indicadores, esse é um procedimento padrão exigido pela certificação ISO. Esse relatório é produzido até o dia 5 de cada mês como um procedimento rotineiro da área. É divulgado para as gerências, superintendências e diretoria, possibilitando que todas as áreas fiquem cientes do desempenho do call center.

Controle do experimento:

O TMA mensal da Ilha Comercial coletado foi atualizado mensalmente na Tabela de Registro do Experimento.


REGISTRO DO EXPERIMENTO								
	Ano	Mês	Qtde de Ligações Atendidas	TMA Ilha Comercial	Qtde Total Ligações Atendidas	Média dos TMAs Mensais	Média de Ligações Comerciais Atendidas	Média Total Ligações Atendidas
Período medido que antecedeu o experimento	2004	FEV	369.411	05:12	538.982	04:12	409.393	629.817
	2004	MAR	431.395	04:50	663.764			
	2004	ABR	506.553	04:15	563.776			
	2004	MAI	420.541	03:54	645.170			
	2004	JUN	394.093	03:58	600.238			
	2004	JUL	423.311	03:53	600.525			
	2004	AGO	397.374	04:28	629.104			
	2004	SET	383.742	04:25	639.157			
	2004	OUT	388.967	04:02	689.831			
	2004	NOV	402.456	03:52	690.076			
	2004	DEZ	392.116	03:44	642.273			
	2005	JAN	402.755	03:46	654.907			
Período medido durante o experimento	2005	FEV	379.147	03:51	628.624	03:40	435.172	663.634
	2005	MAR	455.194	03:53	688.876			
	2005	ABR	443.939	03:42	687.732			
	2005	MAI	456.900	03:42	665.244			
	2005	JUN	449.491	03:41	644.944			
	2005	JUL	416.091	03:52	615.679			
	2005	AGO	466.731	03:47	681.847			
	2005	SET	430.245	03:31	646.942			
	2005	OUT	440.101	03:23	727.586			
	2005	NOV	431.097	03:32	631.354			
	2005	DEZ	414.334	03:31	629.581			
	2006	JAN	438.794	03:37	715.197			
Média / Diferença =>			422.414	00:03	656.313	-12%	6%	5%

Tabela B – Tabela de registro do experimento.

Fonte: Dados extraídos do Relatório Mensal de Gestão do Atendimento

Telefônico da empresa pesquisada. Meses Março 2005 a Março 2006.

Para controle do experimento foi calculada a média dos TMAs dos 12 meses que antecederam o início do experimento, o que resultou em 04:22 (quatro minutos e vinte e dois segundos). E para confrontação de 24 e 36 meses anteriores.

TMA Global Médio Anual			
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
04:29	04:22	04:12	03:40
36 anterior Experimento	24 anterior Experimento	12 anterior Experimento	Experimento

Tabela C – TMA Global, não diferenciado por ilhas de especialidade.

Fonte: Dados coletados do Relatório Mensal de Gestão do Atendimento Telefônico da empresa pesquisada de 2002 a 2005.

O registro durante o experimento foi realizado mensalmente e a média registrada dos 12 meses do experimento resultou em um TMA médio de 03:40 (três minutos e quarenta segundos).

Conclusões sobre o experimento:

Na Tabela B a variação apresentada pelo TMA mensalmente, com elevações e reduções podem levar o observador menos cuidadoso a entender que o processo do experimento não foi eficaz.

Conforme já exposto, o ambiente do experimento é real e sofre as variações típicas. O experimento ocorreu em uma situação normal, onde todas as variáveis estão exercendo sua influência natural.

O ambiente controlado, conforme conclusões do autor, introduziria um viés maior do que o ganho percebido. As variações do TMA são devidas a novos agentes, que mesmo treinados não possuem ainda a destreza necessária para ter a produtividade adequada e também por situações específicas do negócio, onde determinados eventos ocorridos durante o ano produzem em determinados meses uma elevação ou redução do TMA.

Decidiu-se por utilizar a média do TMA por período, antes e durante o experimento para reduzir o viés (GOLDENBERG, 2004) sazonal e homogeneizar os efeitos do *turnover*.

Pelo resultado positivo o trabalho que foi realizado durante o experimento foi efetivamente adotado pela empresa.

Há um limite não conhecido de até onde poderá ocorrer redução do TMA sem afetar a qualidade do atendimento. Isso foi possível de ser percebido durante o experimento. Esse limite está associado ao tratamento dado ao relacionamento entre cliente e agente. Ou seja, até onde poderá ser reduzido o tempo de atendimento sem afetar o tempo em que o agente conversa com o cliente, esse tempo só poderá ser melhorado através da destreza do agente, sua capacidade em reconhecer o problema rapidamente, dar prosseguimento às providências com agilidade e segurança, etc.

O limite de redução do TMA, portanto, é o tempo total de providência do agente sem que ele esteja conversando com o cliente, ou seja, que o agente não espere pelo sistema, que ele não precise repetir procedimentos no sistema e não precise repetir perguntas ao cliente.

O tempo de conversação entre o agente e o cliente não deve ser trabalhado para reduzir em respeito ao próprio cliente, caso contrário ele irá apontar nas pesquisas de satisfação que o agente estava preocupado em encerrar o atendimento e não em atendê-lo adequadamente.

O resultado do experimento correspondeu a uma redução de 31 segundos no TMA da Ilha Comercial no período.

Comparando com os esforços realizados nos anos 2002, 2003 e 2004, Tabela 8, em práticas de mercado para ampliar a destreza dos agentes: treinamento, feedback, escuta, ação dos monitores, reuniões de times de agentes, melhorias no sistema de atendimento e no procedimento de atendimento, observou-se uma evolução bem abaixo da conseguida durante o período do experimento.

Comparando as Tabelas 8 e 9 é possível confirmar a evolução produzida pelo experimento. Nessas duas tabelas está apresentado o TMA médio global dos anos anteriores, foi somente em meados do ano 2004 que foi introduzida à diferenciação por ilhas, antes disso o volume de ligações comerciais não era conhecido.

Na Tabela D é possível verificar que a evolução observada entre 2004 e 2005 foi mais significativa que nos anos anteriores.

Comparando as iniciativas realizadas nos anos anteriores em relação ao ano de 2005 foi possível verificar que as iniciativas de estímulo à ampliação da destreza do agente foram positivas, pois reduziram o TMA, mas não chegaram a apresentar uma redução tão significativa quanto a essas iniciativas associadas com o alinhamento operacional observada pelo experimento.

Anos Comparados	TMA Médios Comparados	Redução no TMA	Iniciativas de Redução de TMA ao longo dos anos
2002 – 2003	03:36 – 03:32	4 segundos	Treinamento, feedback, escuta, reuniões de times de agentes, ação dos monitores, melhorias no sistema de atendimento e no procedimento de atendimento.
2003 – 2004	03:32 – 03:25	7 segundos	Treinamento, feedback, escuta, reuniões de times de agentes, ação dos monitores, melhorias no sistema de atendimento e no procedimento de atendimento.
2004 – 2005	03:25 – 03:06	19 segundos	Treinamento, feedback, escuta, reuniões de times de agentes, ação dos monitores, melhorias no procedimento de atendimento no sistema de atendimento utilizando a rotina do experimento.

Tabela D – Evolução ano a ano do TMA e iniciativas

Uma vez que o experimento produziu seu resultado o próximo passo é avaliar a percepção dos envolvidos sobre esse resultado através de uma pesquisa de opinião.

APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO AGENTE – PESQUISA I

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**AGENTE****DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO****Call Center****PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO****(ESSE CABEÇALHO NÃO FEZ PARTE DO QUESTIONÁRIO APLICADO)****PESQUISA ACADÊMICA – ALINHAMENTO OPERACIONAL EM CALL CENTER**

Prezado Teleatendente,

solicitamos sua especial colaboração em responder a pesquisa a seguir:

O objetivo é avaliar sua percepção em relação ao Tempo Médio de Atendimento (TMA). Para responder, por favor, leia com atenção e responda exatamente conforme a SUA PERCEPÇÃO nas atividades de atendimento que VOCÊ realiza, é importante que a resposta seja individual para que o valor da pesquisa seja realmente válido. Sabemos que estamos num momento em que há falta de Teles para cobrir todas as PAs e assim conseguir melhor resultado geral. Mas, por favor, responda pensando especificamente

Perceber que existem acertos é importante para identificar que o caminho está correto, perceber os pontos negativos servem para corrigir os desvios, portanto, a sinceridade tanto para dizer o que está bom quanto para dizer o que está ruim é muito importante.

O TMA (tempo médio de atendimento) é um indicador de produtividade, ele não significa apenas que o Teleatendente é mais ou menos rápido ao atender, mas que todo o conjunto de ferramentas, procedimentos, segurança nas respostas e argumentações, treinamento e capacidade do próprio Tele

As pesquisas de satisfação realizadas pela "empresa", ANEEL e ABRADÉE confrontadas com o TMA permitem concluir pontos muito importantes. O ponto ótimo é a elevada satisfação do cliente conseguido com um TMA reduzido. A pior situação é a baixa satisfação do cliente obtido a custa de elevado TMA.

O que é um TMA elevado ou baixo? Não há padrão, para cada empresa pode haver uma grandeza diferente, o importante é perceber se há o que melhorar para que ele fique próximo ao limite de redução possível. Essa pesquisa faz parte desse estudo, você faz parte da resposta.

Por favor, colabore, sua resposta tem grande valor.

Obrigado.

QUESTIONÁRIO:

Marque a(s) resposta(s) observando o tipo de questão e sempre leve em consideração o item mais significativo na SUA PERCEPÇÃO.

1 - Há **quanto tempo** VOCÊ está trabalhando na atividade de TELEATENDIMENTO nessa Empresa ?

- 01.01 ☐ Menos de 6 meses.
01.02 ☐ De 6 meses a 1 ano.
01.03 ☐ De 1 ano a 2 anos.
01.04 ☐ De 2 anos a 3 anos.
01.05 ☐ Mais de 3 anos.
01.06 ☐ Outra resposta: (_____)

2 - O que você considera que lhe causa o maior impacto **NEGATIVO** e que **ELEVA** seu tempo de atendimento?

- 02.01 ☐ Sua resposta: (_____)

3 - O que você considera que lhe causa o maior impacto **POSITIVO** e que **REDUZ** seu tempo de atendimento?

- 03.01 ☐ Sua resposta: (_____)

4 - VOCÊ se sente pressionado a reduzir seu tempo de atendimento?	
04.01	<input type="checkbox"/> Não me sinto pressionado, considero o feedback uma forma positiva para meu aperfeiçoamento.
04.02	<input type="checkbox"/> Não me sinto pressionado, não há nenhum tipo de cobrança sobre meu tempo de atendimento.
04.03	<input type="checkbox"/> Sim, as vezes, quando meu tempo de atendimento fica realmente alto.
04.04	<input type="checkbox"/> Sim, sinto-me pressionado.
04.05	<input type="checkbox"/> Outra resposta: (_____)
5 - Ordene as letras ao lado da opção por ordem de IMPORTÂNCIA , sendo a primeira letra a que você considera a mais importante e por último a de menor importância. Nessa ordenação pense no que VOCÊ considera que mais contribui POSITIVAMENTE na sua produtividade (reduzir o TMA) Escreva a seqüência que você considera a mais adequada no espaço reservado após a última opção.	
05.01	<input type="checkbox"/> a MINHA experiência
05.02	<input type="checkbox"/> o MEU conhecimento
05.03	<input type="checkbox"/> o Sistema de Atendimento
05.04	<input type="checkbox"/> o Script
05.05	<input type="checkbox"/> o Sistema Comercial
05.06	<input type="checkbox"/> o treinamento
05.07	<input type="checkbox"/> o computador
05.08	<input type="checkbox"/> a MINHA capacidade de objetividade
05.09	<input type="checkbox"/> a MINHA capacidade de compreensão do problema
05.10	<input type="checkbox"/> a MINHA capacidade de resiliência (não me deixar afetar pelas ofensas e grosserias do cliente)
05.11	<input type="checkbox"/> as Reuniões de TIME (grupo de agentes coordenados por um monitor ou facilitador para discutir performance)
05.12	<input type="checkbox"/> o APOIO do monitor
05.13	<input type="checkbox"/> o FEEDBACK recebido da monitoração
05.14	<input type="checkbox"/> Outra resposta: (_____)
6 - O Tempo Médio de Atendimento tem reduzido nos últimos meses, que motivo você considera que está levando a ter esse bom resultado?	
06.01	<input type="checkbox"/> Sua resposta: (_____)
7 - As melhorias introduzidas no Interface Inteligente no último ano têm contribuído ... (assinale quantas opções considerar necessário)	
07.01	<input type="checkbox"/> nenhuma melhoria foi realizada no sistema de atendimento no último ano
07.02	<input type="checkbox"/> para agilizar o atendimento – ajudou a reduzir o tempo de atendimento
07.03	<input type="checkbox"/> para gerar dúvidas frente ao cliente
07.04	<input type="checkbox"/> para me dar mais segurança durante o atendimento
07.05	<input type="checkbox"/> para me deixar inseguro
07.06	<input type="checkbox"/> para melhor esclarecer ao cliente
07.07	<input type="checkbox"/> para melhorar minha produtividade
07.08	<input type="checkbox"/> para piorar minha produtividade
07.09	<input type="checkbox"/> para simplificar o atendimento e facilitar a fala com o cliente
07.10	<input type="checkbox"/> para tornar mais lento o atendimento
07.11	<input type="checkbox"/> Outra resposta: (_____)

8 - Qual sua percepção ... Desde que **comecei a trabalhar** no atendimento desta empresa...

- 08.01 ☐ a Interface Inteligente continua a mesma
08.02 ☐ a Interface Inteligente está melhor agora do que estava quando iniciei
08.03 ☐ a Interface Inteligente ficou pior do que estava quando iniciei
08.04 ☐ Outra resposta: (_____)

9 - Responda assinalando conforme **sua concordância** com as afirmações abaixo:
(assinale quantas opções considerar necessário)

- 09.01 ☐ As metas do call center são exclusivas do call center
09.02 ☐ As metas do call center são também metas da empresa
09.03 ☐ Desconheço as metas do call center
09.04 ☐ Desconheço as metas da empresa
09.05 ☐ Meu comprometimento não afeta o cumprimento das metas
09.06 ☐ Sei que contribuo para que as metas do call center sejam atingidas
09.07 ☐ Sinto-se comprometido com as metas do call center
09.08 ☐ Sinto que ninguém se preocupa com as metas do call center
09.09 ☐ Sinto que todos se preocupam com as metas do call center
09.10 ☐ Outra resposta: (_____)

Comentários Adicionais:

APÊNDICE C – MODELO DE QUESTIONÁRIO EXPERIMENTO GE E GC
– PESQUISA II

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	PROFISSIONAL Procedimento Comercial			
PESQUISA ACADÊMICA – ALINHAMENTO OPERACIONAL EM CALL CENTER				
<p>Empresa: (_____)</p> <p>Nome: (opcional _____)</p> <p>Cargo: (_____)</p> <p>e-Mail: (opcional _____)</p> <p>Data (____ / ____ / 2006) Hora (____ : ____)</p>				
<p>1) Preencha conforme as orientações contidas em cada grupo de perguntas.</p> <p>2) Assinale conforme sua concordância com a afirmação.</p> <p>3) Em cada grupo de perguntas, sempre haverá a oportunidade de registrar outra resposta, utilize-a sempre que considerar que algo mais pode ser dito naquele momento sobre o assunto em questão.</p> <p>4) Os dados acima não serão utilizados como elemento de tabulação na pesquisa, servirá apenas para documentá-la pesquisa e ser for necessário realizar contato para esclarecer alguma resposta.</p> <p>5) Considere os termos abaixo com o significado indicado quando citadas no questionário:</p> <p>Procedimento Comercial: é o procedimento que detalha como devem ser tratadas as diversas atividades comerciais da Concessionária.</p> <p>Procedimento de Atendimento: é o procedimento elaborado em formato “<i>script</i>” ou assemelhado para servir como roteiro ou orientação aos Agentes do call center durante o atendimento.</p> <p>Sistema Comercial: é o sistema de informações (“<i>billing</i>”) responsável pelo faturamento, cobrança, leitura, serviços, enfim é o sistema que atende as necessidades comerciais da Concessionária.</p> <p>Sistema de Atendimento: é o sistema de informações utilizado pelos Agentes no Call Center, mesmo que ele faça parte do sistema comercial, integrado a ele ou até ser totalmente isolado dele.</p> <p>Workflow: fluxo automatizado de atividades que passa por vários processos a fim de cumprir seu objetivo, garantindo e dando visibilidade ao andamento e cumprimento de uma solicitação.</p>				
QUESTIONÁRIO:				
Grupo 1 – Nesse grupo de perguntas escolha UMA das alternativas apresentadas e complete nos espaços quando for o caso.				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">-</td> <td>A empresa pratica o PE = Planejamento Estratégico?</td> </tr> </table>		1	-	A empresa pratica o PE = Planejamento Estratégico?
1	-	A empresa pratica o PE = Planejamento Estratégico?		
01.01 01.02 01.03 01.04 01.05	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não Pratica. Sim, Pratica – Há quanto tempo ? (_____) Há um planejamento informal – Há quanto tempo ? ... (_____) Desconheço. Outra resposta: (_____)		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">-</td> <td>Se pratica o PE ou planejamento informal, faz revisões ? (readequação do planejamento no período)</td> </tr> </table>		2	-	Se pratica o PE ou planejamento informal , faz revisões ? (readequação do planejamento no período)
2	-	Se pratica o PE ou planejamento informal , faz revisões ? (readequação do planejamento no período)		
02.01 02.02 02.03 02.04 02.05	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Não faz revisões. As revisões são anuais. As revisões são eventuais. Desconheço. Outra resposta: (_____)		

3 - Sua área possui metas que são estabelecidas junto à direção da empresa ?
Assinale quantas respostas considerar necessário.

- 03.01 ☐ Não possui metas.
 03.02 ☐ Sim, e são acompanhadas (_____) ... diariamente, semanalmente, mensalmente ...
 03.03 ☐ Sim, e são acompanhadas só na próxima negociação.
 03.04 ☐ As metas da direção da empresa são mais estratégicas, pró-forma.
 03.05 ☐ As metas da direção da empresa caracterizam bem e sintetizam bem os resultados de minha área.
 03.06 ☐ As metas são acompanhadas dentro do processo de Certificação ISO que minha área possui.
 03.07 ☐ As metas do processo de Certificação ISO são as mesmas que as exigidas pela direção da empresa.
 03.08 ☐ As metas do processo de Certificação ISO são as únicas que a área possui.
 03.09 ☐ Minha área não possui Certificação ISO.
 03.10 ☐ Minha área possui outro tipo de Certificação. Qual ?.. (_____)
 03.11 ☐ Outra resposta: (_____)

Grupo 2 – Para esse grupo de perguntas responda somente se sua área possui metas a perseguir.
Assinale quantas respostas considerar necessário.

4 - Qual o significado das metas para você e sua área ?

- 04.01 ☐ É uma exigência da empresa.
 04.02 ☐ Nenhum, é algo feito apenas para dizer que tem.
 04.03 ☐ É um instrumento gerencial importante para minha área.
 04.04 ☐ As metas exclusivas de minha área são mais significativas que as definidas pela direção da empresa.
 04.05 ☐ Outra resposta: (_____)

5 - Se as metas forem atingidas ...

- 05.01 ☐ ... minha área ficará com uma boa imagem perante a empresa.
 05.02 ☐ ... contribuo com os objetivos de minha empresa.
 05.03 ☐ ... há uma satisfação geral na minha área.
 05.04 ☐ ... há satisfação por parte da direção da empresa em relação a esse sucesso.
 05.05 ☐ ... a direção da empresa nem toma ciência e nem acompanha as metas.
 05.06 ☐ Outra resposta: (_____)

6 - Se as metas NÃO forem atingidas ...

- 06.01 ☐ ... nada é feito para reverter o fato.
 06.02 ☐ ... atuamos para reverter o resultado negativo.
 06.03 ☐ ... os colaboradores se preocupam e pedem um plano de ação para reverter.
 06.04 ☐ Outra resposta: (_____)

7 - Você considera que as suas atividades diárias e de seus subordinados estão associadas ao cumprimento dessas metas ?

- 07.01 ☐ Não.
 07.02 ☐ Sim, praticamente a totalidade de nossas atividades contribuem para a meta naturalmente.
 07.03 ☐ Sim, mas apenas algumas poucas atividades específicas contribuem para a meta.
 07.04 ☐ Outra resposta: (_____)

Grupo 3 - Para esse grupo de perguntas responda atribuindo um peso de 1 a 5.
(1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=indiferente; 4=concordo; 5 = concordo totalmente).

8 - À medida que o **tempo** vai passando ...

- 08.01 ☐ ... a sobrecarga do dia-a-dia vai fazendo esquecer do PE.
 08.02 ☐ ... a sobrecarga do dia-a-dia vai fazendo esquecer das metas.
 08.03 ☐ ... a sobrecarga do dia-a-dia vai fazendo esquecer do planejamento informal.
 08.04 ☐ ... a sobrecarga do dia-a-dia direciona nossas atividades aos problemas.
 08.05 ☐ Outra resposta: (_____)

Não há como desvirtuar, nossas atividades são totalmente ligadas ...

- 08.06 ☐ ... aos resultados negociados com a direção da empresa.
 08.07 ☐ ... ao PE.
 08.08 ☐ ... ao planejamento informal.
 08.09 ☐ ... às metas da direção da empresa.
 08.10 ☐ ... às metas definidas na ISO.
 08.11 ☐ ... às metas comuns com meus clientes internos.
 08.12 ☐ ... às metas comuns com meus fornecedores internos.
 08.13 ☐ Outra resposta: (_____)

As áreas internas a empresa, que considero meus ...

- 08.14 ☐ ... fornecedores, estão alinhadas aos objetivos de minha área.
 08.15 ☐ ... fornecedores, estão preocupados com seus próprios objetivos, minha área fica em segundo plano.
 08.16 ☐ ... clientes, percebem que minha área está preocupada com seus objetivos.
 08.17 ☐ Minha área está totalmente voltada a atender os objetivos dos clientes internos e/ou externos.
 08.18 ☐ Outra resposta: (_____)

Grupo 4 - Para esse grupo de perguntas assinale quantas respostas considerar necessário.

9 - Considerando os **Procedimentos Comerciais**:

- 09.01 ☐ Não existem.
 09.02 ☐ Existem em papel.
 09.03 ☐ Existem e são informatizados. Qual a ferramenta? (_____)
 09.04 ☐ Existem e são integrados ao sistema de atendimento.
 09.05 ☐ Eles são atualizados para acompanhar a legislação.
 09.06 ☐ Eles são atualizados para atender as decisões do staff da empresa.
 09.07 ☐ Eles são continuamente atualizados buscando otimizar os processos.
 09.08 ☐ Eles não são atualizados continuamente buscando otimizar os processos.
 Porquê ? (_____)
 09.09 ☐ Outra resposta: (_____)

10 - Considerando os **Procedimentos de Atendimento**:

- 10.01 ☐ Não existem - no call center utilizam os próprios procedimentos comerciais.
 10.02 ☐ Existem e são derivados diretamente da legislação.
 10.03 ☐ Existem e são derivados dos procedimentos comerciais.
 10.04 ☐ Existem e são em papel.
 10.05 ☐ Existem e são informatizados. Qual a ferramenta? ... (_____)
 10.06 ☐ Existem e são informatizados e integrados ao sistema de atendimento.
 10.07 ☐ Existem e são atualizados à medida que os procedimentos comerciais são alterados.
 10.08 ☐ Existem e são atualizados constantemente para otimizar os procedimentos de atendimento.
 10.09 ☐ Existem e na busca da otimização são negociadas mudanças nos procedimentos comerciais.
 10.10 ☐ Existem e na busca da otimização são negociadas mudanças no sistema comercial.
 10.11 ☐ Existem e na busca da otimização são negociadas mudanças no sistema de atendimento.
 10.12 ☐ Outra resposta: (_____)

11 - Considerando o Sistema de Atendimento ...	
11.11	<input type="checkbox"/> ... é o mesmo que fazem o faturamento, cobrança, serviços, etc.
11.12	<input type="checkbox"/> ... foi elaborado sob medida para o atendimento.
11.13	<input type="checkbox"/> ... foi elaborado sob medida para o atendimento e está integrado ao sistema comercial.
11.14	<input type="checkbox"/> ... é um pacote de mercado customizado para o atendimento. Qual ? (_____)
11.15	<input type="checkbox"/> ... é um pacote de mercado customizado para o atendimento e está integrado ao sistema comercial.
11.16	<input type="checkbox"/> ... é o mesmo utilizado por outras áreas da empresa.
11.17	<input type="checkbox"/> ... atende bem todas as funções necessárias ao atendimento.
11.18	<input type="checkbox"/> ... é atualizado constantemente na busca da otimização necessária ao atendimento.
11.19	<input type="checkbox"/> ... é atualizado somente quando há alteração nos procedimentos comerciais.
11.20	<input type="checkbox"/> ... é atualizado de forma negociada entre procedimentos e call center.
11.21	<input type="checkbox"/> ... como é um pacote de mercado não customizado as alterações só ocorrem em novas versões.
11.22	<input type="checkbox"/> ... é um sistema que contempla workflow.
11.23	<input type="checkbox"/> ... é um sistema que tem práticas de CRM (prevê o estímulo ao relacionamento e fidelização do Cliente)
11.24	<input type="checkbox"/> ... é um sistema que registra absolutamente todos os tipos de contato do Cliente com o call center.
11.25	<input type="checkbox"/> ... é um sistema que integra os contatos com o Cliente oriundos de qualquer canal de relacionamento.
11.26	<input type="checkbox"/> ... é um sistema que registra somente as solicitações de serviço.
11.27	<input type="checkbox"/> ... é o início do <i>workflow</i> e todas as solicitações do cliente são acompanhadas até o completo atendimento.
11.28	<input type="checkbox"/> ... é o início do <i>workflow</i> e somente as solicitações de serviços de campo são acompanhadas.
11.29	<input type="checkbox"/> ... não possui nenhum tipo de <i>workflow</i> .
11.30	<input type="checkbox"/> Outra resposta: (_____)
12 - Considerando o Sistema Comercial ...	
12.01	<input type="checkbox"/> ... é o mesmo que fazem o faturamento, cobrança, serviços, etc.
12.02	<input type="checkbox"/> ... foi elaborado sob medida para sua empresa.
12.03	<input type="checkbox"/> ... é um pacote de mercado. Qual? (_____)
12.04	<input type="checkbox"/> ... é o mesmo utilizado por outras áreas da empresa.
12.05	<input type="checkbox"/> ... atende bem todas as funções comerciais.
12.06	<input type="checkbox"/> ... possui <i>workflow</i> , permitindo acompanhar e encaminhar qualquer tipo de solicitação interna e/ou do Cliente.
12.07	<input type="checkbox"/> ... não possui nenhum tipo de <i>workflow</i> .
12.08	<input type="checkbox"/> ... o desenho dos processos de negócio na área comercial utilizou alguma metodologia ?
12.09	<input type="checkbox"/> ... o desenho dos processos de negócio na área comercial utilizou o BPM (Business Process Management) ?
12.10	<input type="checkbox"/> ... é um pacote de mercado que somente é atualizado quando houver versão nova.
12.11	<input type="checkbox"/> ... mesmo sendo um pacote de mercado atende plenamente, apesar de não ter atualizações sob medida.
12.12	<input type="checkbox"/> ... é atualizado constantemente na busca da otimização necessária.
12.13	<input type="checkbox"/> ... é atualizado somente quando há alteração nos procedimentos comerciais.
12.14	<input type="checkbox"/> ... é atualizado de forma negociada entre procedimentos comercial e call center.
12.15	<input type="checkbox"/> ... é atualizado de forma negociada entre procedimentos de atendimento e call center.
12.16	<input type="checkbox"/> ... é atualizado de forma negociada entre sistema de atendimento e call center.
12.17	<input type="checkbox"/> Outra resposta: (_____)

Grupo 5 - Para esse grupo de perguntas responda atribuindo um peso de 1 a 5, conforme o significado abaixo.**13** - Pela sua percepção a atuação da área responsável pelo(s) ...

(1=não; 2=pouca preocupação ; 3=indiferente; 4=preocupa-se; 5=preocupação constante e pró-ativa).

13.01 ☐ ... Procedimentos Comerciais preocupa-se com as necessidades do call center.13.02 ☐ ... Procedimentos de Atendimento preocupa-se com as necessidades do call center.13.03 ☐ ... Sistema Comercial preocupa-se com as necessidades do call center.13.04 ☐ ... Sistema de Atendimento preocupa-se com as necessidades do call center.13.05 ☐ Outra resposta: (_____)**14** - Pela sua percepção ...

(1=não atende; 2=atende pouco; 3=indiferente; 4=atende; 5=atende plenamente).

14.01 ☐ ... os procedimentos comerciais atendem as necessidades do atendimento14.02 ☐ ... o sistema comercial atende as necessidades do atendimento14.03 ☐ ... os procedimentos do atendimento atendem as necessidades do atendimento.14.04 ☐ ... o sistema de atendimento atende as necessidades do atendimento.14.05 ☐ ... as necessidades do atendimento são levadas em conta na elaboração dos procedimentos comerciais14.06 ☐ ... as necessidades do atendimento são levadas em conta na elaboração dos procedimentos de atendimento.14.07 ☐ ... as necessidades do atendimento são levadas em conta na manutenção do sistema comercial.14.08 ☐ ... as necessidades do atendimento são levadas em conta na manutenção do sistema de atendimento.14.09 ☐ Outra resposta: (_____)**Nas próximas perguntas assinale quantas respostas considerar necessário.**... **SEMPRE** há a velocidade necessária para atender as necessidades de manutenção e elaboração ...14.10 ☐ ... dos procedimentos comerciais.14.11 ☐ ... dos procedimentos de atendimento.14.12 ☐ ... do sistema de atendimento.14.13 ☐ ... do sistema comercial.14.14 ☐ ... do sistema comercial somente para atender as necessidades dos procedimentos comerciais.14.15 ☐ Outra resposta: (_____)... **NUNCA** há a velocidade necessária para atender as necessidades de manutenção e elaboração ...14.16 ☐ ... dos procedimentos comerciais.14.17 ☐ ... dos procedimentos de atendimento.14.18 ☐ ... do sistema de atendimento14.19 ☐ ... do sistema comercial.14.20 ☐ Outra resposta: (_____)... **QUEM** define as necessidades de procedimento e sistema para o call center são as **equipes** operacionais ...14.21 ☐ ... de procedimentos comerciais, sistema comercial e call center que negociam e interagem com autonomia.14.22 ☐ ... de procedimentos comerciais, sistema comercial e call center e seus gestores.14.23 ☐ ... de procedimentos do atendimento, sistema de atendimento e call center que negociam e interagem com autonomia.14.24 ☐ ... de procedimentos do atendimento, sistema de atendimento e call center e seus gestores.14.25 ☐ Outra resposta: (_____)... **QUEM** define as necessidades de procedimentos e sistema para o call center ...14.26 ☐ ... é o gestor do call center.14.27 ☐ ... é o gestor de procedimentos comerciais.14.28 ☐ ... é o gestor de sistemas comerciais.14.29 ☐ ... é o colegiado dos três gestores.14.30 ☐ Outra resposta: (_____)

Grupo 6 - Para esse grupo de perguntas assinale quantas respostas considerar necessário.**15 - A velocidade na atualização dos procedimentos comerciais ...**

- 15.01 ☐ ... existe quando há necessidade de otimização (no processo, sistema ou call center).
 15.02 ☐ ... existe quando ocorre mudança na legislação.
 15.03 ☐ ... existe quando houver determinação da direção da empresa.
 15.04 ☐ Outra resposta: (_____)

16 - A velocidade na atualização dos procedimentos de atendimento, existe sempre que ...

- 16.01 ☐ ... há necessidade de otimização (no processo, sistema ou call center).
 16.02 ☐ ... há mudança na legislação.
 16.03 ☐ ... há determinação da direção da empresa.
 16.04 ☐ ... há mudança no procedimento comercial.
 16.05 ☐ Outra resposta: (_____)

17 - A velocidade na atualização do sistema comercial existe sempre que ...

- 17.01 ☐ ... há necessidade de otimização (no processo, sistema ou call center).
 17.02 ☐ ... há mudança na legislação.
 17.03 ☐ ... há determinação da direção da empresa.
 17.04 ☐ ... há mudança no procedimento comercial.
 17.05 ☐ Outra resposta: (_____)

18 - A velocidade na atualização do sistema de atendimento, utilizado no call center existe sempre que ...

- 18.01 ☐ ... o call center solicita melhorias de otimização.
 18.02 ☐ ... há mudança na legislação.
 18.03 ☐ ... há determinação da direção da empresa.
 18.04 ☐ ... há mudança no procedimento comercial.
 18.05 ☐ ... há mudança no procedimento de atendimento.
 18.06 ☐ ... há mudança no sistema comercial.
 18.07 ☐ Outra resposta: (_____)

19 - O call center possui procedimentos de atendimento (scripts) que ...

- ... para os **Agentes** é uma ferramenta ...
 19.01 ☐ ... que orienta os Agentes.
 19.02 ☐ ... tira dúvidas dos Agentes.
 19.03 ☐ ... que propõe a fala mais adequada para cada caso e momento.
 19.04 ☐ ... que apenas esclarece, procura não propor a fala mais adequada a cada caso e momento.
 19.05 ☐ ... que contribui para o aumento de sua produtividade.
 19.06 ☐ ... que contribui para a redução de seu estresse.
 19.07 ☐ ... que reduz sua possibilidade de errar.
 19.08 ☐ ... que aumenta seu estresse.
 19.09 ☐ ... que estimula seu aprendizado e amplia seu conhecimento.
 19.10 ☐ ... que permite o auto-treinamento.
 19.11 ☐ ... utilizada como material para o treinamento do Agente.
 19.12 ☐ ... que inibe a criatividade dos Agentes.
 19.13 ☐ ... que formaliza e robotiza o atendimento
 19.14 ☐ ... que faz o Agente responder apenas ao que está no *script*, não lhe dá a liberdade para outras divagações.
 19.15 ☐ ... que é bem aceito pelos Agentes.
 19.16 ☐ Outra resposta: (_____)
- ... para o **Gestor** do Call Center ...
 19.17 ☐ ... garante que o procedimento será seguido corretamente.
 19.18 ☐ ... garante que a legislação será respeitada.
 19.19 ☐ ... certifica às auditorias internas, externas, sox, etc. que o procedimento de atendimento é correto.
 19.20 ☐ ... que formaliza e padroniza o atendimento.
 19.21 ☐ ... que formaliza e robotiza o atendimento.
 19.22 ☐ ... que retira do Agente interpretações errôneas e com isso orienta de forma inadequada o Cliente.
 19.23 ☐ Outra resposta: (_____)

- ... para os **Profissionais** que elaboram os **procedimentos de atendimento** é uma atividade ...
- 19.24 ☐ ... considerada normal pelos profissionais que os elaboram.
- 19.25 ☐ ... considerada exploradora, coleta o seu próprio conhecimento e o expõe para uso coletivo.
- 19.26 ☐ ... realizada com envolvimento profissional, sem resistências, melindres ou sentimento de propriedade.
- 19.27 ☐ ... que desempenha com resistência, se pudesse optar não o faria.
- 19.28 ☐ ... sente-se expondo seu bem maior, seu conhecimento.
- 19.29 ☐ ... sente que sua tarefa é temporária, quando tudo estiver concluído não terá mais essa tarefa.
- 19.30 ☐ ... sente-se dispensável assim que concluir sua tarefa.
- 19.31 ☐ ... sente que foi escolhido para essa tarefa pelo seu grande conhecimento e domínio dos temas.
- 19.32 ☐ ... que depende totalmente da boa vontade desses profissionais, o fazem quando querem.
- 19.33 ☐ ... onde ele deve exercer a vontade de contribuir para o bom desempenho de todos.
- 19.34 ☐ ... a atividade de elaborar os procedimentos de atendimento só é possível por ser informatizada.
- 19.35 ☐ Outra resposta: (_____)

20 - Na sua percepção, a elaboração e manutenção dos **procedimentos de atendimento (*scripts*) e sistema de atendimento ...**

- ... estimula os profissionais envolvidos ...
- 20.01 ☐ ... a buscarem constantemente a otimização.
- 20.02 ☐ ... à criatividade, à busca de soluções inovadoras e facilitadoras.
- 20.03 ☐ ... a se integrarem e colaborarem com os profissionais de procedimentos comerciais e do sistema comercial.
- 20.04 ☐ ... na vontade coletiva de trabalhar em conjunto.
- 20.05 ☐ ... a compartilhar conhecimentos nas diversas especialidades envolvidas.
- 20.06 ☐ ... a competirem entre si e a disputarem espaço.
- 20.07 ☐ ... a dividir os méritos da tarefa e sabem que o sucesso depende exclusivamente do entendimento mútuo.
- 20.08 ☐ ... a demonstrar vaidades em relação a importância da sua parte do trabalho.
- 20.09 ☐ Outra resposta: (_____)

- ... induz os profissionais envolvidos na busca da otimização, a qual ...
- 20.10 ☐ ... exige a abertura de projetos específicos e que são trabalhados em conjunto.
- 20.11 ☐ ... exige a criação de grupos de trabalho para fazer as evoluções pontuais, só assim funciona.
- 20.12 ☐ ... conta com uma equipe dedicada a isso.
- 20.13 ☐ ... depende do entendimento de profissionais do call center, de procedimentos e sistemas de informação.
- 20.14 ☐ ... tem como foco fundamental o trabalho dos Agentes.
- 20.15 ☐ Outra resposta: (_____)

- É uma atividade ...
- 20.16 ☐ ... que gera muitos conflitos entre os colaboradores.
- 20.17 ☐ ... que gera muitos conflitos com os procedimentos comerciais e sistema comercial.
- 20.18 ☐ ... que encontra muitas barreiras técnicas de informática.
- 20.19 ☐ ... que encontra muitas barreiras técnicas de procedimentos e de regulação.
- 20.20 ☐ ... que encontra muitas barreiras de aceitação dos Agentes para utilizarem as melhorias
- 20.21 ☐ ... que encontra uma grande aceitação por parte dos Agentes.
- 20.22 ☐ ... recheada de vaidades.
- 20.23 ☐ ... colaborativa que estimula o trabalho em equipe na busca do objetivo comum.
- 20.24 ☐ ... que só é desenvolvida pois as pessoas envolvidas dominam esse conhecimento e o doam ao coletivo.
- 20.25 ☐ Outra resposta: (_____)

Comentários Adicionais:
